



한옥마을의 정공은 인근 원도심 지역으로 확산되고 있다.
©m h on Unsplash



전주 한옥마을 * 한국 전라북도 전주시 완산구 풍남동

보존해야할 문화유산에서 활용 가능한 매력 자원으로

★ 활동 범위 및 주체

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
		★			★	★		★	★	★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
가장 한국적인 전통문화의 중심 도시	역사 자원 주거와 안전 골목 경제 육성	한국관광의 별 선정 관광객 유입



전주 한옥마을 거리 전경
©Clark Gu on Unsplash

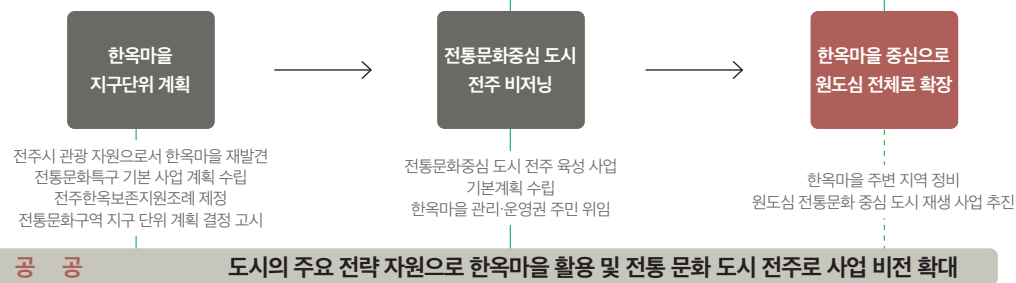
연표

- 1977 한옥보존지구로 지정
- 1995 미관지구 폐지 최고고도지구 지정(5층 이하)
- 1999 전통문화특구 기본 사업 계획 수립
- 2002 전주한옥보존지원조례 제정
- 2003 전통문화구역 지구 단위 계획 결정 고시
- 2005 전주 전통 문화 도시 육성 기본계획 수립
- 2009 한옥마을 주변 지역 정비
- 2010 '한국관광의 별' 선정, '국제슬로시티' 지정

민 간 한옥 개·보수에서 비전 수립, 한옥마을 운영까지 참여

'전주전통문화중심 도시추진단' 조직,
비전 수립, 사업 발굴, 이해 확산 등 추진
한옥보존위원회, 한옥마을 보존협의회,
한옥지킴이 조직 등 자생 단체 활동 전개

한옥마을 비범공동체
'품격있는 거리문화 만들기' 개최
정체성 유지 및 지속적 발전 도모



공 공

도시의 주요 전략 자원으로 한옥마을 활용 및 전통 문화 도시 전주로 사업 비전 확대

전주 한옥마을은 700여 채의 한옥이 군락을 이루고 있는 국내 유일의 도심 한옥군이다. 전라북도 전주시 완산구 교동과 풍남동 일대에 위치하며 전주시 인구 65만명의 10배가 넘는 관광객이 해마다 찾는다. 2021년 기준 776만 명의 관광객이 298,260㎡ 규모의 한옥마을을 방문했다. 2010년에는 ‘한국관광의 별’¹⁾로 선정되었으며 현재에도 각종 여행 목적지 순위에 이름을 올리고 있다. 전주 한옥마을은 일제강점기인 1930년대에 일본인들이 전주부성의 성곽을 헐고 성안으로 들어오자, 조선인들이 풍남문 동쪽으로 옮기면서 만들어졌다. 이후 1977년, 우리나라 근대 주거 문화 발달 과정의 중요한 공간으로 가치를 인정받아 ‘한옥보존지구’로 지정되었다. 보존에 중점을 둔 제도의 영향으로 주민들은 한동안 손쉽게 고치지 못하는 낡고 오래된 한옥에서 불편하게 살아야 했다.

주민들의 요구에 따라 1997년 한옥마을 보존을 위한 규제가 해제되었다. 개발로 한옥마을의 전통 경관이 훼손되자, 일부 주민과 전문가를 중심으로 한옥마을의 보존이 필요하다는 주장을 제기했다. 2002년 한일월드컵의 전주 개최 결정은 한옥마을 정비의 결정적인 계기가 되었다. 도시의 주요 전략 자원으로서 한옥마을의 가치를 발견하였다. 전주시는 전통문화구역(한옥마을) 지구 단위 계획을 수립하고, 민관 거버넌스를 구축하여 천년 고도 古都의 역사 자원을 바탕으로 한식과 한지, 한복 등 전통 문화 자원을 발전시키고자 하는 활동을 이어갔다. 전주시는 한옥마을의 성공을 바탕으로 전주를 가장 한국적인 도시로 발전시키고자 한다. 전주 한옥마을 사례를 통해 공공의 주도 아래 지역의 역사 문화 자원이 어떻게 전통 문화 도시 전주를 만들어낼 수 있었는지 알아보하고자 한다.



1 '한국관광의 별'은 문화체육관광부, 한국관광공사, 한국관광협회중앙회가 공동으로 선정하는 대표적인 관광 브랜드다.

가능성의 발견

매력적인 관광 요소로 한옥마을의 재발견

그리고 활용

전주시가 한옥마을을 로컬브랜딩 자원으로 인식하고 활용한 것은 '2002년 한일월드컵'을 유치한 1997년 이후이다. 월드컵의 개최 도시 중 하나로 전주가 선정되며, 전주시는 이를 계기로 세계에 전통 문화 도시 전주를 알리겠다는 목표를 세우고 전통문화특구(한옥마을)를 조성하겠다는 기본 사업 계획²⁾을 발표한다. 전 세계 관광객이 방문하는 국제 행사 개최를 앞두고 전통적인 주거 문화를 보여주는 문화재로서 한옥마을을 보존해야 한다는 기존의 생각에서 더 나아가 매력적인 관광지로서의 활용 가능성을 발견한 것이다.

단순히 보존된 한옥만으로는 부족했다. 한옥마을은 본래 주거지였기 때문에 관광객을 유치하기 위해서는 핵심 콘텐츠 발굴이 필요했다. 그래서 700여 채의 한옥이 모여 있는 공간에 어떠한 볼거리와 즐길 거리를 담을 것인가를 중점으로 사업을 계획하게 되었다. 전주시 역사 문화 자원의 활용과 도시 재생에 관한 홍성덕(2015)의 연구에 따르면 전주시 역사 문화 자원 활용 방안은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 역사 문화 자원의 진정성을 강화하는 방향. 둘째, 전통문화 상품의 개발 및 판매를 촉진하기 위한 상품화 확대 방안. 셋째, 숨어 있던 콘텐츠를 드러내 사람들에게 알리고 체험과 교육을 할 수 있는 콘텐츠 구축 방안. 이 세 가지 방안을 통해 전주시는 경기전 부속시설 복원 등과 함께 전통문화관(현 전주한벽문화관), 한옥생활체험관(현 김치문화관),

전통술박물관, 공예품전시관, 전주명품관 등 5개 시설이 조성되었다. 이와 같이 전주시에서 조성한 전통문화 시설이 거점이 되어 초기의 한옥마을 활성화를 이끌었다. 이후 민간이 마련한 문화 시설이 잇따라 문을 열어 전통문화특구의 정체성이 강화되었다. 2002년 이전에 9개 소에 불과한 문화시설은 2009~2012년 19개 소로 증가하였다. 즉 사람들이 거주하는 한옥 주택과 태조 이성계의 어진을 봉인한 경기전, 400년 전통의 향교, 서양식 근대 건축물 전통성당 등의 역사 자원에 한국 전통문화를 체험할 수 있는 프로그램까지 더해진 것이다. 단순히 보존해야 할 대상에서 관광 콘텐츠로 활용할 대상으로 인식을 바꾸고 이를 구현하기 위한 문화특구로서의 공간과 콘텐츠 기획은 한옥마을을 대표 관광지로 발전시키는 바탕이 되었다.

운영과 확산

충분한 설득과 전략적 사업 추진을 통해 주민의 지지와 참여 유도

한옥마을은 실제로 많은 사람들이 사는 주거지이기 때문에 한옥마을 조성 사업을 추진하기 위해서는 먼저 주민을 설득하는 과정이 필요했다. 이 과정에서 한옥마을조성을 반대하던 주민들의 지지를 얻은 데서 그치지 않고 이들의 참여를 이끌어 실제 운영 주체로 자리 잡도록 했다. 20여년이 지난 지금까지 한옥마을이 대표 로컬브랜딩 사례로 손꼽히는 이유다.

한옥마을 조성 관련 사업을 추진하던 2000년 당시 80여 회의 주민 반대 집회가 있었다고 한다.³⁾

2 전통문화특구 기본 사업 계획(1999).
3 송재복, 시차time lag에 따른 지방거버넌스의 변화 - 전주한옥마을조성사례를 중심으로-, 한국자치행정학보, 24(2), 2010, 63~86.



전주 한옥마을의 위치

한옥마을은 1977년 한옥보존지구로 지정된 이후 1995년 제4종 미관지구 폐지 이전까지 ‘보존’이라는 정책 방향 아래 건물 높이와 용도 제한 등 개발에 제한을 두었다. 전통문화구역 지구 단위 계획 또한 한옥마을 내 토지 및 건축물 용도 등의 규제가 담겨 있었기에 주민들은 한옥마을 사업을 재산권 행사를 제한하는 것으로 인식하였다. 전주시는 이러한 주민의 반발에도 한옥마을 조성계획에 대한 주민공청회, 설명회 등 꾸준한 사업 설명과 충분한 주민 설득의 시간을 가졌다.

그뿐만 아니라 전주시는 단계적인 사업 추진을 통해 주민들의 반발을 약화시켰다. 한옥마을 중심 가로인 태조로 정비, 공예품전시관 설립 등 공공 인프라 부분을 먼저 개선하며 주민들의 지지를 이끈 것이다. 주민들이 사업의 관심을 갖기 시작하자 2002년 전주한옥마을보존지원조례를 제정하였다. 한옥

건축물의 증·개축과 신축 시 보조금을 지원하는 내용으로 주민들은 스스로 주택 개·보수, 신축, 거리 조성 사업에 협력적으로 참여하기 시작하였다.

2000년대 중반에 들어 본격적으로 사업이 추진되자, 한옥마을 내 민간 주도의 단체가 조직되며 전주시와 협력적인 관계를 형성하였다. 전문가 중심 조직으로 한옥마을 만들기에 대한 자문과 심의 역할을 담당한 ‘한옥보존위원회’ 외에도 ‘한옥마을 보존협의회⁴⁾’와 ‘한옥지킴이 조직⁵⁾’ 등 주민 조직이 구성되었다. ‘한옥마을 보존협의회’와 ‘한옥지킴이 조직’은 국토해양부의 ‘살고 싶은 마을만들기 시범 사업’에 선정되면서 자체적으로 한옥마을 사업을 추진해갔다. 이들은 2억 원가량의 국비를 통해 전통 가옥 콘텐츠 사업, 홈스테이 사업, 전통문화 학교 운영 등 여러 사업을 진행하며 자치 활동 역량 수준을 높여갔다.

⁴ 한옥마을 보존협의회는 학계, 전문가, 관심 있는 사람으로 2006년 9월에 조직되었다. 이 조직은 한옥마을에 사는 주민이 중심이 되고, 주민 자치 차원에서 한옥마을 조성 활동을 전개하고 있다.

⁵ 한옥지킴이 조직은 주민들에 의해 구성되었으며 한옥마을 보존과 관련하여 스스로 문제를 인식하고 해결하는 자치 조직이다.

전주시는 2008년 ‘주민 참여형 한옥관리 협약식’을 개최하여 한옥마을의 관리·운영권을 주민에게 위임하였다. ‘한옥마을 보존협의회’ 회원과 주민 협의체 회원, 인근주민이 자발적으로 한옥마을 질서 유지와 행사 운영 등의 활동을 수행하도록 주민 참여형 관리체계를 마련한 것이다.

현재 한옥마을은 ‘한옥마을 비빔공동체’가 이끌어가고 있다. 한옥마을을 주민이 살기 좋은 마을 그리고 지속 가능한 여행지로 만들기 위해 주민, 상인, 자생 단체가 함께하는 주민 주도 조직체다. 비빔공동체는 전주시와 긴밀히 협력하며 건전한 임대차 문화 조성, 골목길 버스킹 및 담장 가꾸기, 주민 주도의 문화 콘텐츠 기획 등 사업을 펼치고 있다.

비전과 계획

지구 단위 계획에서 전통 문화 도시 계획으로 확대

한옥마을을 중심으로 한 전주시의 사업은 크게 2000년대 초와 2000년대 중반으로 구분할 수 있다. 2000년대 초 사업 계획은 먼저 한옥마을을 특화 구역으로 활성화하는 것이고 2000년대 중반에 들어서서는 활성화된 특화 구역을 그 인근 자원과 연계하여 범위를 확대하고자 하는 단계적인 전략이다.

먼저, 전통문화구역(한옥마을) 지구 단위 계획은 2003년 처음 도입되었다. 전통한옥지구, 태조로지구, 향교지구, 전통문화지구 총 4개 지구를 지정하여 건축 용도를 관리하였다. 지구 단위 계획은 한옥마을 조성의 기반 계획으로 과도한 상업화를 방지하기 위한 규제 강화 혹은 활성화를 위한 규제 완화 등 현장의 문제점을 반영하여 내용을 조정하고 있다.

이렇게 지구 단위의 한옥마을이 변화를 이루자

전주시는 2005년 ‘전주 전통 문화 도시 육성 기본계획’을 수립하여 ‘전주한옥마을 브랜드화’를 핵심 전략 사업으로 선정하였다. ‘가장 한국적인 도시 전주’로 나아가기 위한 전략으로서 한옥마을 사업을 채택한 것이다. 전통문화 중심 도시 사업을 통해 한옥마을은 기존 브랜딩을 강화하는 방안을 모색하는 한편 한식, 한지, 한국 음악, 공예, 한방, 서화 등 전주가 보유한 다양한 전통문화 콘텐츠와 주요 거점 공간과 연계하여 시너지를 창출하고 있다.

전통문화 중심 도시 사업은 민관 거버넌스 구축을 통해 추진되었는데, 특히 초기 단계의 기반을 다졌던 ‘전주전통문화중심 도시추진단(2004~2007)’의 활동을 눈여겨볼 필요가 있다. 추진단은 대학교 교수, 시의회 의원, 언론사 국장, 한옥마을 주민, 시인, 연구원 등으로 구성되었다. 이들은 함께 전주 전통문화 중심 도시 비전 및 로드맵 제시, 육성 사업 발굴, 홍보를 통한 이해 확산 등을 위한 활동을 수행하였다. 비전과 사업 계획 단계에서 지역의 다양한 이해관계자의 참여를 이끈 민관 거버넌스는 사업 계획의 실현 가능성을 높이면서 추진력을 더하는 역할을 하였다.

추진단은 지역 내외 문화 전문가와 시민들의 의견이 반영된 ‘전주 플러스 천 프로젝트’를 발표, 전주시와 문화관광부에 제안하였다. ‘전주 플러스 천 프로젝트’는 ‘천 년의 역사와 전통문화를 바탕으로 미래를 이어갈 가장 한국적인 도시 전주를 만들겠다’는 비전 아래 3대 전략과 10대 핵심 사업을 담았다. 시민 문화 교육 시스템 구축, 전통문화 인력 양성, 전통문화 콘텐츠 개발, 문화 산업 R&D 센터 구축, 한국 문화 복합 체류 테마파크 건립, 전통문화 창조 도시 경관 조성, 전통문화 산업 인프라 구축, 한국 전통문화 세계 네트워크화, 관광 인프라 구축, 전주 브랜드화 사업 등이 그 내용인데, 지역민들이 꿈꾸는

전주 전통문화 도시를 구현하기 위한 다양한 사업을 발굴했다.

이와 같은 추진단의 활동은 민간의 주체적 활동의 밑바탕이 되었다. 그중에서도 ‘천년 전주 사랑모임’이 발족되는 데 이바지했고, 일본 가나자와시 등 해외 선진 사례 연구와 국제 교류를 통해 지속적인 정책을 발굴해 전통문화 기반 인프라를 조성했다. ‘전주전통문화패투어’ 사업을 통해 2년여 동안 총 81회 3,800여 명의 국내 문화계 인사들을 초청, 전통문화 중심 도시 사업에 대한 당위성과 필요성을 피력하며 국가적인 주목을 받게 하는데 큰 역할을 하였다.⁶⁾

지역의 변화

**인근 지역의 활성화를 이끄는 한편,
과도한 상업화로 인한 정체성 상실의 우려**

전주시는 인근의 문화유산, 거점 시설과 연계하여 활성화 범위를 원도심 전체로 확장하기 위한 사업을 추진하고 있다. 남부시장, 전라감영, 한국전통문화전당, 국립무형유산원 등 주요 거점과의 연계를 강화하며, 중앙동과 노송동, 풍남동 등 원도심에 전통문화 중심의 도시 재생 사업을 전개하고 있다.

한편 한옥마을은 넘치는 관광객으로 인한 어려움도 겪고 있다. 2016년 기준 한옥마을 내 커피숍은 30여 곳, 음식점은 150여 곳으로 2010년에 비하여 5배나 늘었다. 국적 불명의 길거리 음식이 쏟아져 나오고 있고, 원래 살던 주민이 떠나 한 집 건너 가게로 바뀌었다. 2008년 1,060가구에 2,339명이었던 주민

수는 2014년 말 653가구 1,300여 명으로 줄었다. 지나친 상업화로 인해 한옥마을의 정체성이 사라지고 있는 것은 아니냐는 우려의 목소리도 커지고 있다.

이에 전주시에서는 한옥마을 내 신축 한옥의 층수를 1층으로 제한하고, 담장과 대문을 의무적으로 설치하는 등 지구 단위 계획을 변경하여 지나친 상업화를 억제하고 있다. 민간에서는 주민과 상인, 자생 단체 회원 등 200여 명이 한옥마을 중심인 경기전 광장에 모여 한옥마을의 우수한 자산을 되돌아보고 자긍심 강화 및 정체성을 유지하면서 지속적인 발전을 도모하기로 결의했다. 한옥마을 비빔공동체가 주관하는 ‘품격있는 거리문화 만들기 범주민 실천대회’에서 한옥마을 주민과 상인은 청결·질서·친절의 생활화, 불법 광고물·과도한 마케팅 전시 등 금지, 건물주와 세입자가 만족하는 임대 문화 조성 등을 실천하겠다는 의지를 다졌다.

올 만한 국내 대표 관광지로 자리 잡은 전주 한옥마을은 앞으로 지속 가능한 관광 도시라는 새로운 과제를 안고 있다. 전주시와 마을 주민, 상인, 자생 단체들의 움직임이 어떻게 변화를 만들어갈지 주목할 필요가 있다.

6 송영식, 전통문화중심 도시추진단 해단, 전북도민일보, 2007. 1. 31.



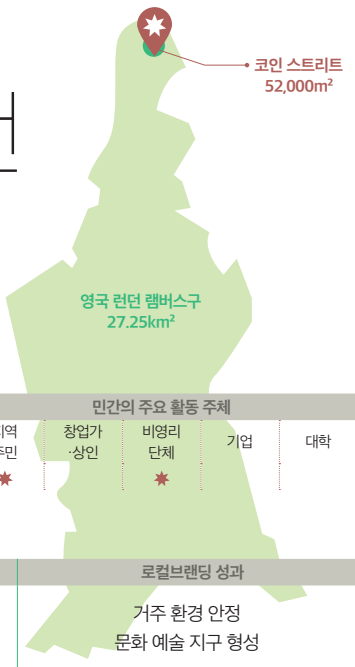
사례의 시사점

**전주 한옥마을 사례에서 전주시는 건축 문화 자산의 활용과
규제를 위해 지구 단위 계획 같은 수단을 적재적소에 활용했다.
동시에 행정 주도 사업의 추진 과정에서 주민들의 지지와 참여를
이끌기 위해 전략적으로 활동한 것에 주목 해야 한다. 전주시는
사업 설명회를 열어 주민을 설득하는 데 충분한 시간을 들이고,
여러 단계에 걸쳐 주민들의 참여를 유도했다. 그 결과 주민들이
지역의 긍정적인 변화를 체감할 수 있는 사업이 되었다. 이후 주민
주도의 운영 관리 체계를 구축하여 결국에는 민간이 자생적으로
사업을 이끌어갈 수 있게 했다.**

**전주 한옥마을은 ‘한옥마을’을 사람들을 끌어모을 만한 관광
자원으로 가능성을 발견한 것에서 시작되었다.
역사적·건축적 가치 보존에 머물렀다면 지금의 ‘살아 있는
전통문화 박물관’은 되지 못했을 것이다. 로컬브랜딩은
익숙함으로 지나쳤던 일상 환경을 새로운 시각으로 바라보고
활용 가치를 발견하는 것에서 시작된다.**

코인 스트리트 ★ 영국 런던 램버스구

커뮤니티가 이뤄낸
직주락職住樂 타운



★ 활동 범위 및 주제

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주제			민간의 주요 활동 주제				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙부처	시군구	읍면동	지역주민	창업가·상인	비영리단체	기업	대학
		★				★		★		★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
살기 좋고, 일하기 좋고, 방문하기 좋은 지역	주거 환경 문화 예술 향유 활발한 커뮤니티	거주 환경 안정 문화 예술 지구 형성

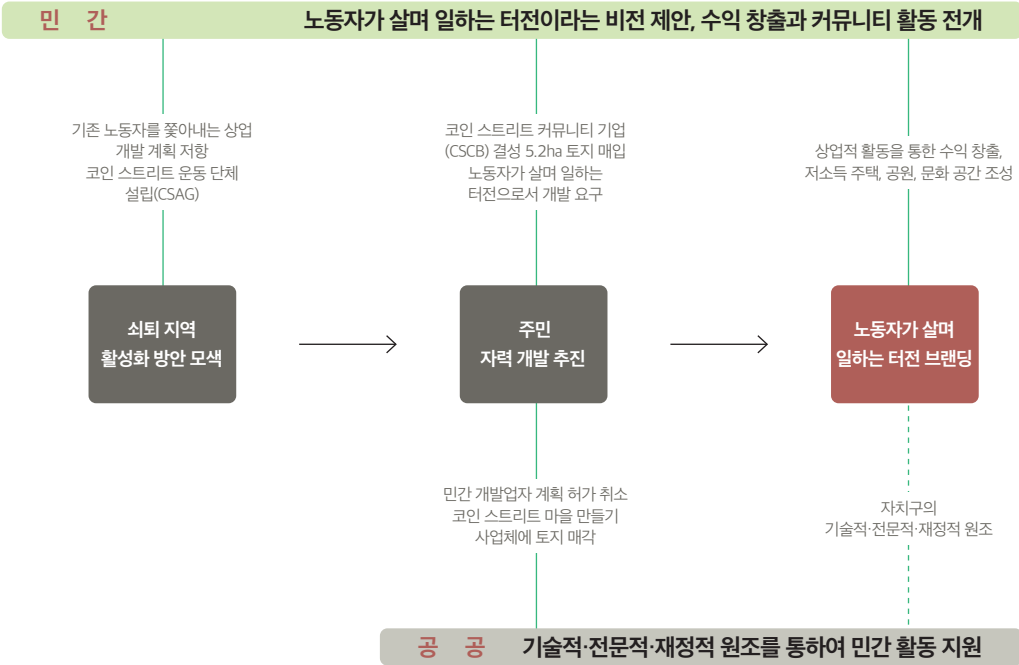
연표
1974 민간 개발업자가 고층 오피스와 호텔 개발 계획 구상안 발표
1977 ‘코인 스트리트 액션 그룹’을 결성, 주민 자력 개발 계획안 제출
1984 ‘코인 스트리트 커뮤니티 기업(CSCB)’을 결성, 런던시로부터 토지 매입
1988 멀버리 주택조합에서 임대주택 56호 건설, 가브리엘 부두 리모델링 후 마켓 개설
1991 ‘사우스뱅크 임프로이어스 그룹’ 설립
1993 옥소타워 리모델링 시작, 레드우드 주택조합 임대주택 완공
1994 팜 주택조합 임대주택 완공
2002 사우스뱅크 임프로이어스 그룹과 함께 버스 서비스 유치
2005 어린이 보육원과 스포츠 시설 운영, 둔 스트리트 고층 복합 빌딩 건설 계획 신청
2007 ‘코인 스트리트 커뮤니티 센터’ 개관

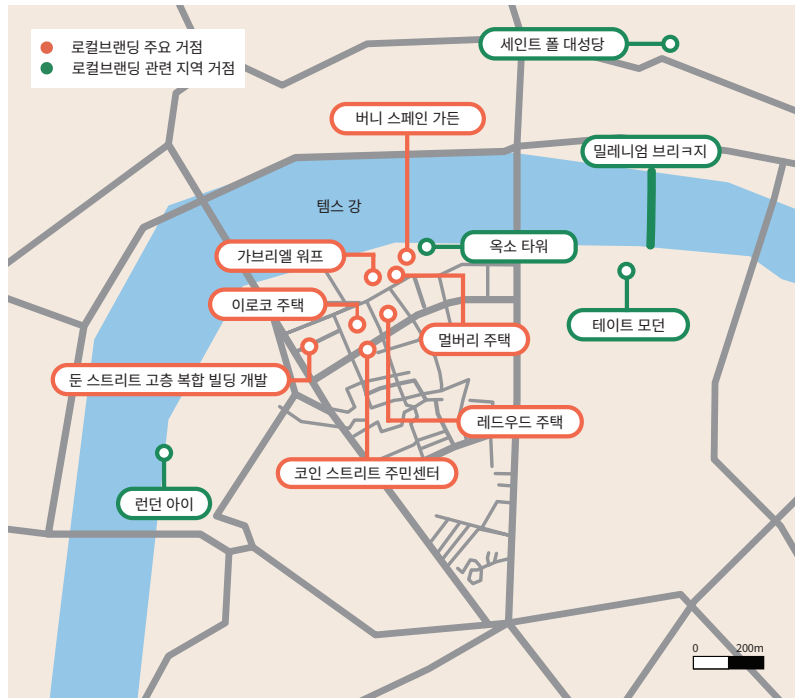
19세기 초반 런던 인구는 산업혁명 이전보다 3배 이상 증가했다. 유입된 인구를 수용하기 위해 사우스뱅크South Bank 지역 공장, 항구 주변으로 노동자를 위한 소형 주택이 많이 건설되었다. 이 지역 사람들은 서로 도우며 긴밀하게 지냈고, 이러한 공동체 정신은 삶의 원동력이 되었다. 그 후 19세기 중반, 전철 선로가 설치되며 상당수 거주민이 외부로 쫓겨났다. 제2차 세계대전 시 폭격으로 인한 지역 피해도 많았다. 1951년 ‘영국축제’Festival of Britain 개최지로 선정되면서 주택들이 철거된 자리에 대형 건물들이 들어섰다. 그러나 그것과 무관하게 길거리 상점은 점차 쇠퇴되어 갔다. 경기 침체로 사우스뱅크 거주 인구는 5만 명(1950년대)에서 4,000명(1970년대)으로 감소했다. 학교와 상점도 점차 문을 닫기 시작하며 지역은 황폐해져갔다.

이에 대한 해결책으로 1977년 대런던의회Greater London Council, GLC에서 상업 개발 계획을 발표했다. 발표에는

52,600m² 상당의 부지에 유럽에서 가장 높은 호텔과 1,000,000ft²규모의 오피스를 건설한다는 내용을 담고 있다. 이러한 상업 개발 계획에 반대한 지역 주민들은 코인 스트리트 행동 단체Coin Street Action Group, CSAG를 설립했다. 코인 스트리트 행동 단체는 코인 스트리트 지역 대규모 방치 건물 8동을 주택, 공원, 상점, 여가 시설과 같은 대중 시설로 활용하는 계획을 세우고 해당 부지 구매를 요구하는 등 대대적인 캠페인을 펼쳤다. 결국 ‘노동자를 쫓아내는’ 상업 개발 계획은 지역 공동체 저항에 밀려 철회되었다. 이후 코인 스트리트 행동 단체는 코인 스트리트 커뮤니티 빌더Coin Street Community Builders: CSCB로 자연스럽게 이어졌다.

코인 스트리트 커뮤니티 빌더는 지역 내 고용 창출을 위한 수익 시설 및 복지 시설을 개발하고 운영함으로써 수익을 창출한다. 그리고 이를 지역 사회복지 서비스 제공에 재투자함으로써 사회적 가치의 재생산을 유도해냈다. 코인 스트리트 커뮤니티 빌더는 이러한 활동을 바탕으로 영국의 대표적인 커뮤니티 기업으로 성장했다. 런던 건축대학AA School 대학원 어버니즘 프로그램 디렉터 휴고 힌슬리 교수는 코인 스트리트 커뮤니티 빌더 사례는 영국에서도 매우 독특한 경우라고 설명한다. 그는 지역 공동체가 주도적으로 임대주택을 건설·운영함으로써 수익을 창출하고, 템스 강변 도시 재생에도 기여한 바가 크다고 평가했다.





버클리 스트리트 지역

가능성의 발견

적극적 지역 공동체, 호의적인 정치 환경, 그리고 풍부한 지역 문화 자원

코인 스트리트 커뮤니티 빌더의 적극적인 활동과 함께 호의적인 정치·제도적 환경은 코인 스트리트의 성공적인 도시 재생을 이끌었다. 1984년 민간 개발업자들은 런던시 정부에 2.7ha의 토지를 매각하였고, 런던시 정부는 이 토지와 런던시 정부가 소유한 토지를 합한 5.2ha의 토지를 ‘코인 스트리트 마을 만들기’ 사업체¹⁾에 매각했다. 당시 시장가격으로는 400만 파운드에 달하는 규모였으나, 불과 75만 파운드에 매각하게 된다. 코인 스트리트 마을 만들기 사업체가 이렇게 싼 가격에 토지를

취득할 수 있었던 데는 두 가지 이유가 있다.

1972년 지방자치법에서 공유지를 매각할 권한을 지방자치단체에 준다는 것과 토지 이용을 비영리로 제한할 경우 이용 가치로 매매할 수 있다는 영국 도시계획제도가 있었기 때문이다. 토지 구입을 위한 자금 조달은 런던시 정부와 기업공사²⁾로부터 용자를 받았다. 주민들은 ‘노동자가 살며 일하는 터전’으로서 도시 재개발안을 요구했다.

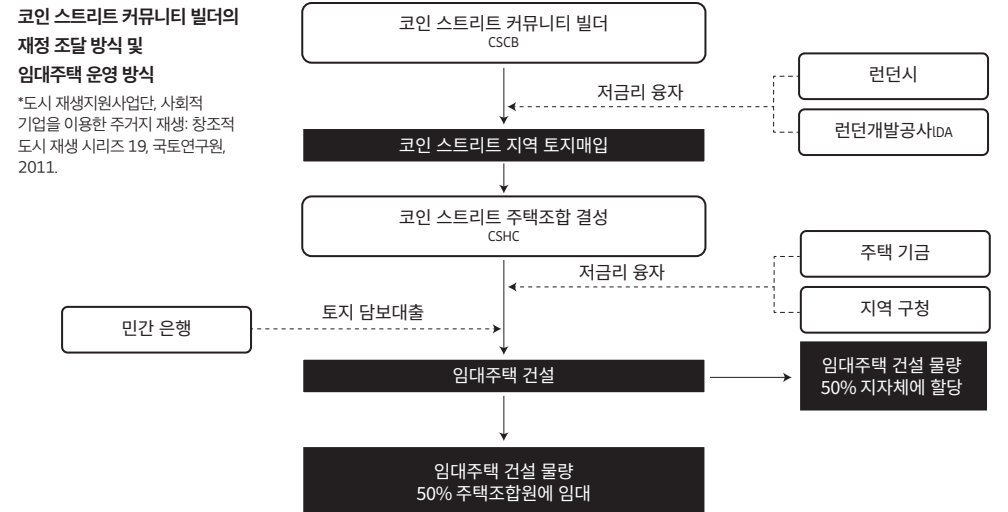
쉽게 수익을 기대할 수 있는 오피스나 관광 시설 유치가 아닌 ‘노동자’를 위한 환경의 정비를 도시 재개발의 비전으로 삼은 것은 이 지역의 성장 배경과 깊은 관련이 있다. 1800년대 초 산업혁명 전까지도 사우스 बैं크 지역은 나룻배로만 접근할 수 있는

1 대런던의회로부터 토지를 구입하여 복합 시가지 개발 사업을 추진하는 법인 조직.
2 대런던의회가 설립한 투자 육성 회사.

습지였다. 이 때문에 전통적으로 부유했던 템스강 북쪽 지역에 비하면 매우 낙후한 지역이었다. 사우스 बैं크가 본격적으로 성장하고 발전한 것은 산업혁명 시기였다. 사우스 बैं크의 얇은 제방과 갯벌이 부두와 공장 건설에 이상적인 조건이었기 때문이다. 그 후 1950년까지 생산 시설과 그곳에서 일하는 노동자들의 터전으로 명맥을 이어갔다. 1951년 개최된 영국축제³⁾ 도 지역의 발전의 전환점이 되었다. 축제를 위해 동쪽 지역의 상당 부분이 재개발되었고 과학, 산업, 건축을 주제로 한 축제의 유산은 생산 시설로 가득했던 지역에 현대적인 의미를 부여하였다. 또 퀸 엘리자베스 홀을 비롯한 오락 시설도 문을 열어 노동자들에게 질 높은 생활환경을 제공하게 되었다. 다시 말해 사우스 बैं크 지역은 생산시설과 노동자가 꾸려온 지역이며 1980년대의 도시 재개발의 목표가 ‘노동자’를 위한 환경 정비인 것도 그 지역성에 기인한 것이었다.

따라서 사업 계획은 400호의 주택과 레크리에이션 시설, 그리고 1,200명에게 직장을 제공하는 작업장, 상업 시설을 포함한 복합 시가지 형성을 포함했다. 코인 스트리트 사업체는 5.2ha의 토지를 저소득층을 위한 주택뿐만 아니라 녹지 공원, 강변 산책로, 복지 서비스 제공 같은 도시 재생 사업 등에 활용했다. 이후 사업이 순조롭게 진행되어 2002년 수입이 400만 파운드에 이르렀다. 이처럼 코인 스트리트 커뮤니티 빌더가 토지 획득에 성공할 수 있었던 것은 캠페인 진행자들의 인내와 당시 지역사회에 호의적인 정치적 환경도 한몫했다.

당시 GLC는 노동당 통제하에 있었는데, 이들은 지역사회를 기초로 한 결정에 매우 협조적이었다. GLC는 코인 스트리트 지구를 위해 민간 개발업자 계획 허가 취소, 코인 스트리트 마을 만들기 사업체에 대한 토지 매각 등 큰 힘을 실어주었다. 코인



3 1951~1952년 런던 템스강 남쪽에서 개최된 대박람회 100주년 기념 축제로 제2차 세계대전으로 계속되던 어려운 시기가 끝났음을 의미하기도 한다.

스트리트와 지역 자치구인 램버스구, 서더크구와의 협력 관계도 긴밀했다. 자치구는 도시계획 전문가 파견 등 기술적·전문적·재정적 원조를 통해 이들의 활동을 지원하였다. 시민이 주체가 되는 도시 개발에서 전문가 지원은 필수다. 코인 스트리트의 경우 지자체 전문 직원의 자발적 참여로 이 과정이 효과적으로 이루어졌다. 코인 스트리트 도시 사회 운동에 참가한 자원 조직voluntary group은 40개 소, 참가 인원은 총 500명으로 확산되었다.

이와 더불어 2000년, 밀레니엄을 맞아 템스 강변 남단 지역을 문화적으로 활성화하기 위한 움직임이 생겨났다. 코인 스트리트의 서쪽 지역에는 ‘런던 아이’가 설치되었고, 동쪽 지역에는 ‘테이트 모던 미술관’이 개관했다. 그리고 ‘세인트 폴 대성당’으로 이어지는 보행자 다리인 ‘밀레니엄 브리지’가 건설됨으로써 ‘밀레니엄 마일Millenium Mile’이 완성됐다. 다양한 문화 시설로 정비된 템스 강변 남단은 강을 사이에 두고 양분된 도시를 이어주는 문화 브리지로서 역할을 수행했다. 이곳에 위치한 코인 스트리트 지역은 지역 공동체가 조성한 공공 공간과 생활 문화 속에서 다양한 문화 예술 프로그램을 선보이며 지역 재생과 강변 문화 경관을 창조하는 데 일조했다.

운영과 확산
부동산 가치 상승과 운영 확대를 위한
기획 창출의 선순환

코인 스트리트 커뮤니티 빌더는 스스로 재정 상태를 유지해야 한다는 상업적 전략을 가지고 개발을 시작했다. 이를 위해 초창기에는 주차장과 광고 게시판을 설치했고, 지역 주민이 즐길 수 있는 조합주택과 공원 관리에 집중했다. 지속적인 수익 창출이 성공적인 커뮤니티 활동에 중요한 요인이라고

판단했기 때문이다. 이러한 상업적 활동과 함께 다양한 비영리 회사들과 긴밀하게 협력하며 재정적인 안정을 꾀했다. 사우스뱅크경영인협회와 파트너십을 맺고 매년 한화 30억 원 상당의 정기 기부금 및 지원금으로 얻어냈다. 이를 통해 강변 산책로 구조와 경관을 재정비하고, 인근 보도를 확장했다. 또 워털루 역부터 국립극장까지의 노선도 개선했다. 코인 스트리트 커뮤니티 빌더가 지역을 발전시키고 상업적인 활동을 이어가면서 지역 부동산 가치는 점차 상승했다. 그리고 이는 미래 투자를 위한 자금을 차용할 수 있는 기회로 이어졌다.

재정이 견고해지자, 처음에 약속했던 저소득 주택과 오픈 스페이스를 건설하기 시작했다. 저소득 주택으로는 1988년부터 2001년까지 4개의 조합주택 내 200호 이상이 개발되었으며, 지역 주민이 즐길 수 있는 공원도 조성했다. 팜Palm, 레드우드Redwood, 멀베리Mulberry, 이로코Iroko 등 4개의 조합주택은 상호 유기적으로 관계하며, 세입자들은 트레이닝 프로그램을 거쳐 조합주택에 참여하도록 했다. 이로코 조합주택 거주민의 경우 3시간씩 총 11회의 회의에 참석해야 한다. 이는 협동조합을 유지하기 위한 필수 정보 전달뿐만 아니라, 조합원 간의 관계 유지를 위해 필요한 과정이기 때문이다. 거주민들은 분기별 총회를 갖고 협동조합 사업 관리를 위한 15명의 경영위원회를 선출한다. 다른 조합주택도 이와 유사하게 운영된다.

조합원들은 코인 스트리트 커뮤니티 빌더 외에 ‘코인 스트리트 센터 신탁Coin Street Centre Trust, CSCt’과 ‘코인 스트리트 저소득 주택조합Coin Street Secondary Housing Co-operative, CSS’도 설립했다. 코인 스트리트 센터신탁은 자선사업 감독위원회에 의해 보증된 유한책임주식회사로 1987년 코인 스트리트

커뮤니티 빌더 개별 회원들에 의해 설립되었다. 현재 ‘코인 스트리트 가족아동센터’와 ‘콜롬보 스트리트 스포츠센터’를 관리하고 있다. 코인 스트리트 저소득 주택조합은 주택공사의 지원 자금을 받기 위해 1987년에 설립되었다. 코인 스트리트 저소득 주택조합은 주택조합 관리 기관인 ‘HCAHomes and Communities Agency’에 사회적 지주social landlord로 등록된 산업공제조합이다. 1987년에 저소득층 주민들에게 시장가격보다 낮은 가격으로 주택을 공급하기 위해서 코인 스트리트 커뮤니티 빌더의 개별 회원들에 의해 설립되었다. 코인 스트리트 저소득 주택조합에서는 주택 수요에 맞도록 공동주택을 지원, 개발할 뿐만 아니라, 주택조합에 대한 자문, 교육, 그리고 운영 관리 서비스까지 제공한다. 코인 스트리트 저소득 주택조합은 법적으로 코인 스트리트 커뮤니티 빌더와 분리되었음에도 전체적인 코인 스트리트 개발로 이익을 얻을 수 있다. 예를 들어 이로코 조합주택 개발을 위해서 코인 스트리트 저소득 주택조합은 주택공사로부터 소셜 하우징 지원금 550만 파운드와 ‘Nationwide Building Society’에서 차용한 260만 파운드를 투입했다. 그러나 전체적인 개발 비용은 더욱 높았기에 코인 스트리트 커뮤니티 빌더는 부족한 개발 비용을 지원하기도 했다.

비전과 계획
지속 가능한 변화를 위한 두 가지,
경제적 활동과 운영 관리 계획

코인 스트리트 사례는 성공적인 도시 재생을 위해 주민들이 개발과 관리에 어떻게 대처해야 하는가를 보여준다. 20여 년에 걸친 코인 스트리트 개발은 아직도 진행 중이다. 이안 터켓은 이에 대해서 이렇게

4.5 신우진, 최진, 오은지, [해외 연구 동향] 주민에 의한 성공적 도시 재생·영국, 2016.

말했다.

“→ 개발 진행이 더디게 진행된다고 생각하는 사람들도 있었습니다. 1984년 당시에는 모두들 이 개발이 10년 이내에 마무리될 거라고 생각했지요. 하지만 저는 이 개발이 이보다 더 걸릴 거라고 생각했습니다. 상업 개발 부분은 다른 업체와 파트너십 관계로 진행한 것이 아니라 코인 스트리트 커뮤니티 빌더가 직접 착수하고자 했기 때문입니다. 사실 이 코인 스트리트 개발은 20만 파운드만 소요되는 개발이었고 코인 스트리트 커뮤니티 빌더가 이전에 경험하지 못했던 대규모 사업이지요. 조인트 벤처를 통해 수행할 수 있었으나, 이 경우에는 개발에 대한 이해 갈등을 야기하게 될 수 있었습니다. 투자자는 가능한 싸고 빠르게 개발하고자 할 것이기 때문이죠. 사회적 공동체 목적과 함께 상업적 목적을 이루기 위해서는 임대 수익을 사용해야 했기 때문에 영속적으로 부동산을 협동조합이 소유하는 것이 맞다고 생각했습니다.”⁴⁾

코인 스트리트 사례는 단순히 주민에 의해 수행될 때 성공할 수 있다는 것이 아니라 보다 적극적인 경제활동과 결부되어야 함을 시사하고 있다. 특히 다음과 같은 두 가지 아이디어를 찾아볼 수 있다. 첫째, 도시 재생에 영향을 주는 사회적 기업은 지속 가능한 수익이 창출될 때 긍정적 효과를 불러낼 수 있다. 이와 관련하여 이안 터켓은 다음과 같이 말했다.

“→ 금전적인 이득 없이 단지 빈곤한 사람들의 필요만을 충족시키는 사회적 기업이라면 절대 생존할 수 없습니다. 지속 가능한 전략을 통해서만 사회적 기업이 경제적 부를 얻을 수가 있고, 이를

통해 창출된 자금을 순환시킴으로써 경제적 불평등을 감소시키는 게 옳다고 생각합니다.⁵⁾

둘째, 도시 재생에서 공공 공간은 단순히 확보 및 개발에 의미를 두어서는 안되고 지속적인 운영 관리가 되어야 한다는 점이다. 도시 재생 사업 계획에서 빠질 수 없는 공원 및 광장 등 공공 공간 확보는 지역 주민들의 삶의 질 향상을 위해 필수다. 그러나 재원확보가 보장된 지속 가능한 운영관리 계획이 없다면 다시 노후화 및 황폐화된 도심 속 공공 공간을 마주할 수밖에 없다.

지역의 변화

지역 자산의 문화적 활용을 통한 생활 문화 예술 지구 형성

코인 스트리트의 공동체 활동은 아파트 단지 개발에서도 주택 디자인이나 예술성을 추구하여 주택 사업의 질을 높이고자 했다. 저소득층 임차인에게도 문화적 삶의 질을 제공해야 한다는 공동체성 지역 가치에 입각한 것이다. 이는 ‘버니 스페인 가든’^{Bernie Spain Garden} 조성 방향과도 맥락을 함께한다. 쇠락한 공장 부지였던 버니 스페인 가든은 국립극장, 테이트 모던 갤러리 강변 보도와 연계되어 디자인 공방, 레스토랑, 카페 등의 문화 공간으로 재개발되었다. 이를 통해 생활 문화 형성뿐만 아니라 지역에 수익성을 가져다주었다(니시아마, 2009: 139). 지역 축제인 ‘코인 스트리트 페스티벌’과 ‘템스 페스티벌’ 장소로도 공원이 활용되기도 했다. 이 축제들은 런던 지역 문화 예술 행사로 입소문이 나 매년 수만 명의 사람들을 불러 모으고 있다.

코인 스트리트 지역 공동체 중심 활동은 지역의 자산을 문화적으로 활용해 지역 발전을 견인하였다.

그 대표적인 상징물로 ‘옥소^{OXO} 타워’를 빼놓을 수 없다. 옥소 타워는 20세기 초 발전소였던 곳을 1930년대 영국 조미료 회사인 OXO가 공장으로 사용하며 이름 붙여졌다. 1970년대 이후 관련 산업이 쇠락하면서 유허 공간으로 버려지게 된 것을 1990년 CSCB가 템스강 야경을 조망할 수 있는 문화 예술 공간으로 재탄생시켰다. 이곳은 디자이너 작업실, 레스토랑, 카페, 갤러리 및 공연 공간, 공공 공간 등의 복합적 기능을 갖추고 있다. 이와 함께 ‘가브리엘 워프’^{Gabriel's Wharf}는 오래된 창고 건물을 개조해 소규모 디자인 스튜디오로 변화시킨 곳이다. 각 소규모 스튜디오에서는 디자인 공예 문화 활동이 펼쳐진다. 레스토랑, 카페도 있어 주민들에게 매력적인 장소를 제공하고 있다.

옥소 타워를 비롯한 여러 문화 공간의 이윤 추구가 사회적 측면에서 비판의 대상이 되기도 한다. 하지만 이에 대해 이안 터켓은 ‘우리는 낡은 방식의 자선사업을 하고 있는 것이 아니라 투자한 자금을 맞는 성과를 올려 수익을 커뮤니티에 환원하는 것이 원칙’이라고 전한다. 실제로 CSCB는 2007년 ‘주민센터’^{Coin Street Neighborhood Centre}를 완공, 주민 편의 시설과 창업 지원, 각종 교육 공간을 제공하고 있다. 또 레저 활동과 체육 활동을 지원하는 스포츠센터인 ‘콜롬보 센터’^{Colombo Centre}를 설립해 지역 주민과 공동체에 기여하고 있다.



사례의

시사점

코인 스트리트는 1970년대 변화가 시작돼, 현재까지 그 흐름이 이어져오고 있는 만큼 여러 측면에서 선진적인 사례로 평가 받아왔다. 그만큼 중요하게 생각하고, 놓치지 말아야 할 부분이 많다. 이번 사례 연구에서는 로컬브랜딩 측면에서 경제활동을 통한 자원 조달 계획과 정주 여건의 개선 방향이 치밀하게 연결되어 기획되었다는 점에 주목하고자 한다. 경제활동을 적극적으로 이어가면서도 본래 목적을 해치지 않고 쓰일 수 있도록 시스템을 철저히 구축한 것이다. 행정은 개발업자에게 내준 허가를 취소하고 설립 초기의 협동조합에 전문가를 파견하여 활동을 적극적으로 지원하였다. 이때 구축된 협동조합의 시스템이 장기간 지역 가치와 이미지를 견인해왔다고 할 수 있다.

우범지대의 예술적 변신

★ 활동 범위 및 주제

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주제			민간의 주요 활동 주제				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
		★				★		★	★	★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
공동체를 위한 문화 예술 지구	직업교육 및 일자리 문화 예술 향유 활발한 커뮤니티	사회적 기업의 성공 문화 예술 지구 형성

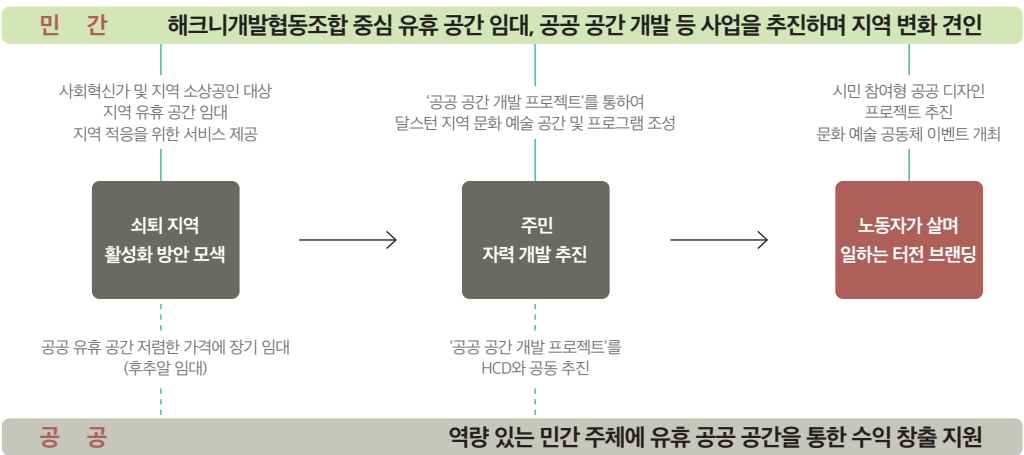


연표
1982 '해크니개발협동조합' 설립
2003 런던시와 함께 공공 공간 개발 프로젝트의 일환으로 질레트 광장 개발 착수
2006 달스턴 중심부의 질레트 광장 개장, 이후 지역 예술 문화 프로그램의 중심지가 됨
2010 시민 참여형 공공 디자인 프로젝트로 '달스턴 이스턴 커브 정원' 조성
2011 해크니개발협동조합, '지역 공동체 이익 회사'로 등록
2017 '해크니 사회적 기업 파트너십' 기획

해크니Hackney구의 달스턴Dalston 지역은 2006년까지만 해도 마약, 강도 사건이 끊임없이 일어나는 런던 대표적 슬럼가였다. 이처럼 탈 많은 도시가 거짓말처럼 문화 예술 도시로 변모했다. 그 놀라운 변화 중심에는 1982년에 설립된 '해크니개발협동조합Hackney Cooperative Developments, HCD'이 있다.

해크니 개발협동조합은 유휴 건물들을 구청으로부터 자산 이전받거나 싸게 사들여 임대 사업을 시작했다. 공동체 이익을 위한 임대업이기에 기존 임대업과 달리 세입자에도 기준이 있다. 사회적 기업, 자선단체, 문화 예술 단체, 소수민족 참여 기업, 여성 사업가, 장애인 사업가와 같이 사회적 가치 혹은 커뮤니티 정신에 부합하는 단체가 우선 선정 대상이 된다. 지역사회에 긍정적 영향을 미칠 수 있는가를 염두에 두고 선발하는 것. 선정된 세입자들은 시중 절반도 안 되는 가격으로 건물을 임대해 지역 주민의 일자리를 만들고, 지역이 필요로 하는 서비스를 제공한다. 임대 비용은 건물 관리와 유지·보수에 사용하고, 세입자들의 사회 적응을 돕는 교육을 제공하는 데 쓰인다.

이와 함께 해크니 개발협동조합에서는 지역 개발 관련 기관, 문화 예술 단체 등과 연계해 달스턴 지역을 문화 예술 공간으로 만드는 데도 기여했다. 대표적인 공간이 지역 내 주요 광장인 '질레트 광장Gillett Square'이다. 한때 주차장이었던 이곳은 마약 거래 장소로 사용되는 등 범죄의 온상이었으나, 현재는 문화 예술 공간으로 탈바꿈되었다. 2003년 런던시와 해크니 개발협동조합이 '공공 공간 개발 프로젝트' 일환으로 기획, 커뮤니티 허브 공간으로 조성했기 때문이다. 지역 주민들이 자신의 물품을 홍보하고 판매하는 장이 열리기도 하고 사회적 기업이 지역 주민을 대상으로 문화 예술 프로그램을 운영하기도 한다. 지역 축제, 문화 행사, 아동·청소년을 위한 야외 프로그램이 이곳에서 이뤄지면서, 지역 공동체 활성화에도 기여한다. 30여 년 이상 사업을 이끌어온 해크니 개발협동조합은 약 80개의 상점, 작업실, 사무실 등을 임대해주며 달스턴 지역에 긍정적인 변화를 일으키고 있다. 사회적 영향뿐 아니라 자체적인 기업 자산도 100억 원 이상으로 증가했다. 지역 변화를 견인함과 동시에 성공적인 사회적 기업으로 성장해 시사하는 바가 크다.



운영과 확산

다양한 생활 인구와 만드는 다각적 운영과 협업

비영리단체인 해크니 개발협동조합은 연례 정규 회의를 열어 지역 주민, 입주자, 조합원 등을 대상으로 활동과 서비스에 대한 정보를 제공한다. 해크니 개발협동조합 이사회는 전략 수립, 운영 감독, 직원 고용 등의 업무를 담당하며 조합원은 임원 후보가 될 수 있는 자격과 투표 권한을 갖는다.

협동조합 이사회와 별도로 질레트 광장의 예술 프로그램을 운영하기 위해 해크니 개발협동조합, 볼텍스 재단Vortex Foundation, 볼텍스 재즈 클럽Vortex Jazz Club³⁾, 해크니 시청 문화 발전과 재생팀 등 다양한 단체들이 모여 ‘볼텍스 스퀘어드Vortex Squared’라는 거버넌스 그룹을 만들었다. 볼텍스 스퀘어드는 질레트 광장의 예술 프로그램이 공동체에 기여하도록 전체 과정을 감독한다.

지역 창업자, 사회적 기업과의 네트워크도 구축되어 있다. ‘코퍼레이티브 런던Co-operatives London’, ‘런던 코퍼레이티브 개발London Co-operative Development’에서 활동을 지원하고 있으며, 2013년부터 ‘UBS 기업 책임과 커뮤니티UBS Corporate Responsibility and Community Affairs’에서 지원하는 ‘해크니 선구적 사회적 기업 프로그램Pioneering Social Enterprise in Hackney programme’에 참여, 직업훈련 등 사회적 기업 발전에 기여하고 있다. 2017년에는 ‘해크니 사회적 기업 파트너십Hackney Social Enterprise Partnership’을 기획해 지역 내 부트스트랩 컴퍼니Bootstrap Company, 해크니 개발협동조합, 해크니 CVS, 해크니 의회, 해크니 루츠Hackney Roots, 쇼디치 신탁Shoreditch Trust,

UBS, UnLtd, Urban MBA와 함께 활동 중이다.

또 예술 프로그램 운영을 위하여 지역 학교, 사치 갤러리Saatchi Gallery, 잭 페치 재단Jack Petchey Foundation, 바비칸 센터Barbican Centre, 잉글랜드 예술위원회Art Council England 등과 협업을 하고 있다. 질레트 광장 어린이 놀이 시설은 그라운드워크 앤드 캐드버리Groundwork and Cadbury, 복권기금The Big Lottery, 해크니 구청, 런던 개발 에이전시LDA가 2011년 지원했다. 게임 데이즈Games Days는 유니버설 보드 게임즈Universal Board Games가 함께 했으며, 스눅 아웃도어Snug Outdoor 시설은 네스타NESTA, 예술위원회, 에스메 페어베언Esmée Fairbairn, 디자인 연구소와 교육기관Design Laboratory and Educational Institution에서 지원받았다. 무엇보다 자원봉사자들의 도움이 다양한 사업 운영을 가능케 했다. 지역 안전 문제에 대해서는 경찰서, 지자체와 함께 연합 액션 그룹을 구성하고, 육체적·정신적 문제가 있거나 알코올 문제 등 사회적 행동에 문제가 있는 청소년들을 위한 교육 프로그램은 런던 커뮤니티 재단London Community Foundation, 코믹 릴리프Comic Relief가 지원한다. 지역 안팎으로 다양한 생활 인구와 협업하며, 다각적인 운영을 통해 활동 범위가 확대되어왔음을 알 수 있다.

비전과 계획

장기적 비전과 구체적 실행 계획, 확장을 위한 구상

HCD는 협동조합의 자립, 자기 책임, 민주적 절차, 공정성, 평등, 결속력에 가치를 부여한다. 또 정직, 개방성, 사회적 책임, 다른 사람들에 대한 배려 등 윤리적 가치 역시 중요하게 생각한다. 지역 공동체를 위한 경제활동과 공정한 사회 발전이라는 비전을

위해, 활동 내용을 다음과 같이 크게 세 가지로 나누고 구체적인 실행 계획을 구상, 실천하고 있다.

첫째, 사업자 지원 및 지역 주민 직업 교육 프로그램을 운영하는 것이다. 지역 주민들의 고용을 높이기 위해 워크숍, 직업훈련, 영어 교육, 디지털 기술 교육, 사업 지원 서비스 컨설팅, 사업 행정 서비스, 대출 등 지원 프로그램, 맞춤 고용 지원 서비스, 지역 내 협동조합과 사회적 기업의 수립 및 발전을 지원하는 프로그램 등을 제공하고 있다.

둘째, 도시 재생에 기여할 수 있는 해크니 지역 사업 생태계를 위해 저렴한 사무 공간을 제공한다. 임대인은 다른 임대인들과 협업을 원하는 조직이거나 협동 조합 기업 허브의 지원을 받는 곳들이다. 사무공간은 100~1,550m²에 해당하는 73 개의 유닛에 사무실, 워크숍, 상점, 스튜디오 공간 등을 갖추었다. 임대료는 시세의 70%를 유지하며, 첫 입주는 6개월에서 1년으로 계약하고 이후 6년 단위로 계약이 가능하다. 부대시설을 무료로 이용할 수 있으며, 입주 기업 간 협업 기회가 제공된다. 미디어 산업, 패션 쇼, 세계 음식점 등 달스턴 중심지와 사업 용도가 유사하도록 고려하고 있다. 또한 다우넬 로드Downham Road, 우드베리 다운Woodberry Down 부지를 재개발했다. 6개의 주거 공간 및 각각 3,300m², 8,000m²의 사무 공간으로 2018년 완공을 목표로 하고 있다. 또 ‘런던시 정부Greater London Authority’로부터 지원금을 받아 기존 사무 공간 개선과 공간 확장 공사도 진행하고 있다.

셋째, 질레트 광장에서 다양한 문화 예술 공동체 이벤트를 개최한다. 이는 지역 모든 주민이

오픈스페이스를 적극적으로 사용, 공동체 허브를 만드는 것에 목적을 두고 있다. 이벤트 예로는 지역 밴드 라이브 공연Gillett Live Music Saturdays, 어린이 임시 놀이 시설Snug'n'Play kit, 세익스피어 영화제, 임시 아이스링크, 노년층을 위한 정기적인 프로그램 등 사용자들이 주도하는 것들이 대부분이다.

지역의 변화

수익을 공동체 공간에 환원, 지역 변화 상징하는 공간

해크니 개발협동조합은 달스턴 유희 건물의 임대 사업을 통해 사회적 가치를 실현하고 있다. 도시 내 방치되는 공공 소유 땅이나 건물을 무상으로 장기 임대해 건물을 보수한다. 보수한 건물은 지역 내 상인이나 사회적 가치 및 커뮤니티 정신을 실현할 수 있는 기업에 상점 및 사무 공간으로 제공한다. 공동체 이익을 위한 사업을 수행하는 만큼 지역 주민이 운영하는 점포나 예술가, 사회적 기업 등에 임차 우선권을 제공한다. 지역사회에 얼마나 좋은 영향을 미칠 수 있는가를 판단해 선발하는 것이다. 2017년 기준 약 80개의 상점, 작업실 및 사무실 등을 임대하는 사업을 진행 중이며, 2021년 기준 연간 약 82만 파운드의 수익을 내고 있다.⁴⁾

이와 더불어 해크니 개발협동조합은 지역 개발 관련 기관, 문화 예술 단체 등과 연계해 달스턴 지역을 문화 예술 공간으로 만드는 데도 기여했다. 대표적인 공간이 질레트 광장이다. 한때 주차장이었던 이곳은 마약거래 장소로 사용되는 우범지대였다. 하지만 지난 2003년 런던시와 해크니 개발협동조합이 공공 공간 개발 프로젝트 일환으로 새로운 커뮤니티 허브 공간으로 조성해 지역 멋진 문화 예술 공간으로

3 1984년, 스톡 뉴잉턴Stoke Newington의 처치 스트리트Church Street에서 문을 연 재즈 클럽으로 지역 예술계의 중요한 허브로 자리 잡았다. 그러나 임대료가 급등하면서 2005년 HCD와의 파트너십을 통해 질레트 광장의 현재 위치로 이전하게 된다. 이후 무료 예술 프로그램을 개최하는 등 질레트 광장 재활성화에도 크게 기여하고 있다.

4 Hackney Co-operative Developments, Annual Report 2020~2021(hcd.co.uk/about/annual-report).

탈바꿈 했다. 지역 주민들이 주최하는 장터가 열리거나 지역 주민을 대상으로 문화 예술 프로그램을 운영하는 등 지역사회를 위한 프로그램들이 진행된다. 이러한 행사는 지역 공동체 활성화에도 기여하고 있다. 달스턴 이스턴 커브 정원 또한 극적인 변화를 겪은 공간이다. 시민 참여형 공공 디자인 프로젝트로 완성된 이곳은 이전에는 풋살장 크기의 쓰레기장이었다. 지역 변화를 경험한 주민들이 쓰레기장을 새롭게 변화시켜보자며 머리를 맞댔고, 정원을 조성하는 것으로 목표를 삼았다. 주민들과 프로젝트를 담당하는 건축가가 거의 매일 워크숍과 회의를 열어가며 노력한 결과, 2010년 봄 준공되었다. 이후 프로젝트 마스터플랜과 정원 디자인이 높이 평가받아 ‘달스턴을 위한 공간 만들기’는 2011년 말 ‘Landscape Institute’s President’s Award’를 수상했다.

☞ 우리의 두 번째 건물인 ‘달스턴 컬처 하우스 Dalston Culture House’는 우범지대로 악명이 높은 곳이었습니다. 사람들의 주목을 받게 하기 위해 이곳에 예술가들을 입주시켰죠. 세계적인 재즈 클럽 ‘볼텍스 Vortex’도 입주했습니다. 높아진 임대 비용을 감당하지 못해 쫓겨날 위기에 처한 볼텍스를 영입해온 것이지요. 지난 런던올림픽 폐막 행사장으로도 활용됐던 질레트 광장 역시 원래 버려진 주차장이었습니다. 하지만 달스턴 컬처 하우스에 입주한 예술가들, 브래드버리 건물에 터를 잡은 사회적 혁신가들이 이곳에서 매우 질 높은 예술 프로그램과 이벤트를 개최하면서 훌륭한 ‘공공 장소’로 변했어요.⁵⁾

5 권보람, [더 나은 미래] 런던 대표 슬럼가였던 해크니... 10년간 가장 낮은 범죄율 유지한 비결은?, 조선일보, 2016. 1. 26 (www.chosun.com/site/data/html_dir/2016/01/25/2016012502399.html).



사례의 시사점

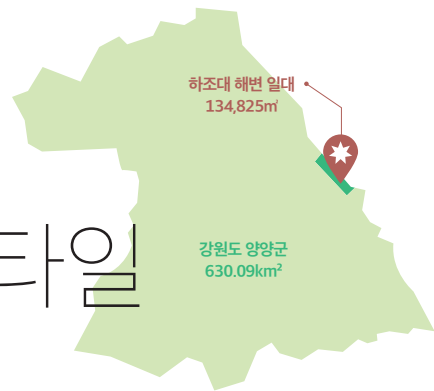
해크니 사례에서 중요하게 보아야 할 것은 사회적 경제활동의 결과가 공공 공간 정비로 재투자돼 정주 여건이 개선되고 더 나아가 지역 변화를 상징하는 공간으로 탈바꿈한 것이다. 이와 같은 결과가 가능했던 것은 활동의 비전을 ‘사회적 기업의 성장’ 혹은 ‘문화 예술 지구 형성’에 두지 않고 더 포괄적으로 ‘지역 공동체를 위한 일’에 두었기 때문이다. 도시는 유기적이기 때문에 일자리와 정주 여건은 물론 지역 정체성까지 연결되어 있다. 해크니 사례는 이러한 유기적 연계성을 이해하고 활동 결과가 지역의 가치, 정체성으로 환원되도록 하였다. 행정은 환원 시스템의 주체가 민간이 되어야 한다고 믿고, 지역의 민간 주체가 직접 지역 문제 해결을 위한 사업을 실행할 것을 제안하며, 저렴한 임대를 통해 사업의 실현을 도왔다.

앵커 스토어가 시작한 로컬브랜딩



양양 서피비치 * 한국 강원도 양양군

365일 즐거운 바닷가 라이프스타일



★ 활동 범위 및 주체

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
				★		★			★	★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
1년 365일 관광객이 찾는 해변 도시	자연 환경 관광 체류 여건 마을 소득 증가	서퍼들의 성지 관광객 증가

양양군은 강원도 동해안 중부에 위치한 지역으로 설악산을 비롯해 여러 해수욕장과 같은 자연환경을 보유하고 있다. 대부분 산지로 인구밀도가 낮을 뿐 아니라 행정안전부 지정 인구 감소 지역으로 꼽힌 곳이기도 하다. 이러한 양양군이 최근 국내 대표 여행지로 급부상했다. 2020년 한 해 양양을 방문한 관광객 수는 1,522만 명에 이른다.¹⁾ 특히 '서퍼들의 성지'로 알려지면서 20~30대 방문객이 크게 증가했다.

양양군이 '서핑 도시'로 알려지기 시작한 것은 하조대 해변가 '서피비치' 역할을 빼놓을 수 없다. 2015년 박준규 대표가 (주)라운서피리조트를 설립하며 시작된 서피비치는 오픈 이후 방문객만 373만 명의 방문객이 다녀갔다.²⁾ 서피비치를 중심으로 서퍼들이 모여들자 서핑 관련 사업체 및 협동조합도 잇달아 생겨났다. 전국 서핑 인구 45%가 양양을 방문하고, 전국 서핑 스쿨 40%인 81곳이 양양 지역에 몰려 있는 것만 봐도 산업 규모를 짐작케한다.³⁾ 이에 양양군은 양양을 서핑 해양 레저 특화지구로 만들기 위한 사업을 추진해나가고 있다.

강원도 평창 출신인 서피비치 박준규 대표는 여행객을 상대로 한 상품과 서비스를 제공하는 데 익숙하다. 광고 기획, 영업, 해운대 스마트비치 사업을 거쳐, 강원도 양양에서 자리 잡은 박 대표와의 인터뷰를 통해 양양이 서퍼들의 성지가 될 수 있었던 이유를 알아본다.

연표

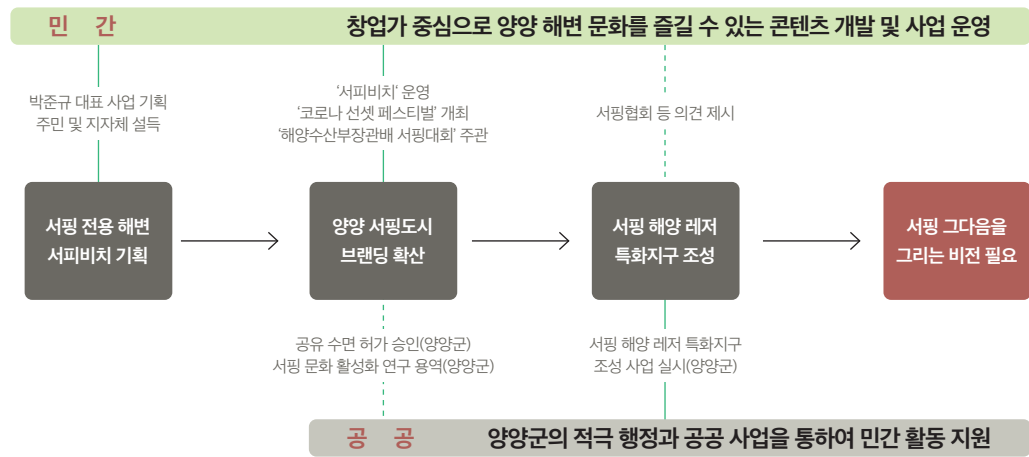
2015	(주)라운서피리조트 서피비치 오픈
2017	국토부 서울양양고속도로 개통
2017	서피비치 코로나 섀넌 페스티벌 개최
2017	양양군 서핑 문화 활성화를 위한 기본 계획 수립 용역 추진
2019	양양군 서핑 해양 레저 특화지구 조성 사업
2022	해양수산부장관배 서핑대회 개최



1'김진하 양양 군수 "관광객 증가율 전국 1위, '청정 양양' 명성 지키겠다.", 이은지, 여행신문30, 2021. 3. 22.

2'서피비치 : 서퍼의 서지 양양 하조대, 다시 섀넌 파티가 시작됐다', 룬블랙, 2022. 5. 9.

3'자연·콘텐츠·관광 산업 집약 '서핑 1번지' 양양', 이종건, 연합뉴스, 2022. 5. 16.



가능성의 발견

결핍과 '로망'에서 기회 발견,
롤모델 분석을 통해 구체화

서피비치 기획은 여행객들의 결핍과 로망을 발견한 데서 시작했다. 강원도의 힘은 자연을 찾아 끊임없이 이 곳을 방문하는 사람들이라고 생각해왔던 박준규 대표. 그는 동해안과 양양 바다를 찾는 여행객에 집중했다. 지역에서 충족되지 못하고 있는 부분을 발견, 이를 제공하면 사업 성공의 기회가 있다고 생각했다.

☞ 양양 바다가 다른 바다보다 더 아름답거나 특별하지는 않아요. 모든 바다는 다 아름답고 특별하거든요. 제가 집중한 것은 양양 바다를 찾는 분들이었습니다. 양양에 와서 느꼈던 혹은 느낄 법한 결핍들 그리고 그들이 양양을 떠올리며 생각하는 로망, 두 가지를 발견한 거예요. 여행객들은 해외여행 경험을 통해 해변에 대한 기대치는 한껏 올라가 있는 상태인데, 이곳은 콘텐츠가 현저히 부족한 상황이었지요. 그리고 '바다' 하면 생각나는 여러 로망이 있잖아요. 예를 들어 백사장에 하얀색 천이

깔려 있는 테이블에서 와인을 마신다거나 하는 바람들을 저희가 찾아냈습니다.

여행자의 결핍을 비즈니스 기회로 삼기 위해서는 세 가지 부분을 보완해야 했다. 트렌드와 맞지 않는 주간 콘텐츠, 전무한 야간 콘텐츠, 45일만 운영되는 해수욕장이 그것이다. 이를 위해서 박준규 대표는 수상 스포츠와 비치 파티로 유명한 여행지 보라카이를 롤모델로 삼았다. 그리고 그들의 콘텐츠를 분석했다. 이를 지역에 맞게 현지화한 것이 '양양 보라카이' 기획안이다.

☞ 여행객들의 로망을 잘 찾아내고 결핍을 잘 해결하며, 이 분야 비즈니스를 리드하고 있는 곳들을 롤 모델로 삼고자 했어요. 주간, 야간 콘텐츠를 구분해야겠다고 생각한 시점에서는 보라카이가 저희의 롤모델이었죠. 주간 콘텐츠인 서핑과 야간 콘텐츠인 비치 파티 같은 활동을 양양에서 실현시킬 수 있도록 사업 기획안을 구성했습니다. 결핍을 발견하고, 벤치마킹할 모델을 찾아 그것을 현지화하는 것이 사업의 가장 기본인 것 같아요.



여행자의 로망을 채워주는 서피비치의 액티비티(위 아래)
©라운서피리조트



2017년 서피비치에서 개최한 세계적인 해변 축제 '코로나 선셋 페스티벌'(위)과 서피비치의 비치 파티 모습
©라운서피리조트

운영과 확산

고객 중심과 지역 상생 추구, 오래 지속할 수 있는 전략 모색

서피비치가 자리한 하조대 해변은 본래 철조망이 쳐져 있던 군사작전 지역이었다. 하조대 해변에서 사업을 시작하려면 '공유 수면 허가'를 받아야 했다. 이를 위해서는 주민들의 동의와 지자체의 법적 허가가 필요했다. 주민들과 공무원을 설득하기 위해 박준규 대표는 그가 만들어가고자 하는 양양의 모습을 공유했다. 365일 사람들이 찾는 해변을 만들고자 하는 비전과 단계별로 정리된 구체적인 실행 계획은 반대 의견을 잠재웠다. 이러한 과정을 통해 2015년 서피비치는 단 45일의 운영 허가를 받아 사업을 시작했다.

“마을 주민들 텃세는 별로 없었어요. 반대 의견을 내는 분들은 간혹 있었죠. 그런 분들은 만나서 설득하는 과정이 필요했습니다. 부족한 부분도 있겠지만 45일에서 90일, 180일, 그리고 365일 운영하면서 사람들이 찾는 곳으로 만들겠다는 저희 비전을 공유하며 설득했어요.”

“주로 설득 대상은 공무원이었어요. 관이 주도적으로 하는 여행 콘텐츠는 주간 콘텐츠뿐이에요. 그것도 대부분 하드웨어 중심이지요. 양양이 대표 여행지가 되려면 해외여행지 사례 같이 주간과 야간 콘텐츠가 잘 갖춰져야 한다는 것을 강조했어요. 해외여행지에서의 경험을 양양에서도 할 수 있다고 말하는 거죠. 그리고 기업 유치를 통해 단계적으로 성장할 수 있다는 현실적인 계획을 보여주며 설득했습니다.”

지자체의 허가 없이는 10년을 두고 기획한 서피비치

사업은 시작조차 할 수 없었다. 공공에서 새로운 도전을 하는 사람들이 역량을 발휘할 수 있도록 관심과 지지를 기울였기 때문에 가능한 일이었다. 민간 기획안으로 공유 수면 허가를 받은 사례는 전국에서도 찾기 힘들다. 이는 양양군의 대표적인 적극 행정 사례로 꼽히고 있다.

2017년 서울양양고속도로 개통 이후 양양 서피비치를 방문하는 사람들이 늘기 시작했다. 여기에 2017년 세계적인 해변 축제인 '코로나 선셋 페스티벌'까지 열리며 인지도를 높였다. 이 축제를 즐기 위해 이들 동안 방문한 여행객은 3만 명에 이른다. 세계적인 관광지에서 볼 수 있던 페스티벌 개최는 지역 내에서도 긍정적 영향력을 끼쳤다.

“가장 기뻐할 때는 2017년 코로나 선셋 페스티벌을 개최했을 때였어요. 약2년 간의 준비를 통해 서피비치 해변에서 세계적인 페스티벌을 진행했습니다. 이를 본 지역 주민들과 군수님 이하 양양 공무원들이 양양도 멋진 해변 여행지가 될 수 있다는 기대를 갖게 되었습니다.”

현재 서피비치는 기업 광고 유치를 통해서 주요 수익을 창출하고 있다. 손님들이 먹고 마시는 데 비싼 금액을 부담하지 않도록 하기 위한 전략인데, 이는 사업을 오래 유지할 수 있는 방법이기도 하다. 수익의 일부는 마을 복지 기금 형태로 중광정리 마을 사람들에게 환원한다. 박준규 대표는 지역 사업을 하는 입장에서 지역을 지켜온 온 주민들에게 보답하는 것은 당연하다고 전한다.

“저희는 자연 때문에 돈을 벌어요. 모든 여행객은 저희를 보러 오는 게 아니라 양양 바다를 보러 오는 거죠. 그러다 보니 양양의 자연과 이를 잘

가꾸고 보존해온 지역 주민들에게 보답해야 한다는 생각이 항상 있습니다.

자연 환경을 지켜나가는 것에도 책임감을 갖는다. 또 서피비치가 지역 사업으로 오래 지속될 수 있을지도 끊임없이 고민한다. ‘돈을 버는 일’도 중요하게 생각한다. 결국 탄탄한 수익 구조 위에서 사업이 지속될 수 있기 때문이다.

“일을 하다 보니까 문제가 되는 것들이 있더라고요. 양양의 ‘이국적인’ 해변이라는 단어를 저희가 사용하잖아요. 그러다 보니 수입 맥주를 판매하고 있어요. 그런데 수입 맥주는 국산 맥주와 달리 재활용이 되지 않아요. 그래서 수입 맥주병을 잘라서 컵을 만들어 ESG 활동을 하는 기업들에 판매를 요청하거나, 지역 단체와 협업체 향초를 만들어 판매하는 방법을 고민하고 있습니다.

“저희가 자선사업가는 아니에요. 병을 잘라서 컵을 만들면 회사 수익도 생겨요. 우리가 하는 일은 기본적으로 수익을 만드는 일이에요. 당연히 해야 될 일을 하되, 자생력을 가질 수 있도록 수익 구조를 만들고 있습니다. 모든 사업은 돈을 벌지 못하면 결국 없어져요.

서피비치는 철저히 고객 중심으로 사업을 운영하면서도 지역과의 상생을 도모해가며 성장하고 있다.

이러한 성장에는 사업의 정체성을 지키고, 이를 조직 안에서 공유하는 문화가 자리 잡고 있다. 창조 커뮤니티 비전과 가치는 구성원이 동일한 방향으로 행동하며 나아갈 수 있도록 한다.

“2022년 기준으로 이 일을 하는 이유에

대한 답을 세 가지로 정의 내렸어요. 첫째는 고객에게 로망을 드리고 그들에게 사랑을 받기 위해서입니다. 둘째는 지역에서 살아가는 동료들의 행복을 위해서고요. 마지막은 우리가 하는 일을 통해 조금이라도 지역과 세상에 도움이 되기 위해서입니다.

비전과 계획
서핑 해양 레저 특구 조성 사업 그리고 ‘포스트 서핑’ 콘텐츠 구상

2017년 서핑 문화 활성화를 위한 청사진을 마련한 양양군은 최근 서핑해양레저 특구를 추진 중이다. 서핑샵, 드라마 제작, 페스티벌뿐만 아니라 제조, 요리, 패션에 이르기까지 다양한 서핑 관련 산업을 육성할 계획이다. 자연환경과 콘텐츠, 관광 산업이 집약된 대한민국 서핑 1번지로 만든다는 목표다.

서핑이라는 콘텐츠만으로 양양 이미지가 지속되는데 한계가 있다. 그렇기에 현재 지역의 이미지를 강화하는 것만큼 한 발 앞서 지역의 비전과 계획을 수립하는 것 역시 중요하다. 서피비치가 서핑에 요가라는 콘텐츠를 더해 해변 문화를 확장하고 있듯, 양양군이 서핑을 시작으로 어떠한 해양 레저 특구를 조성하게 될지 기대된다.

“사업은 생명체처럼 수명이 있어요. 서핑이 모든 세대를 관통하는 보편적인 레저 콘텐츠가 된다고 생각하진 않아요. 양양을 찾는 사람들 가운데 서핑을 즐기는 사람들은 일부분입니다. 양양에 오는 가장 큰 이유가 비치 파티 때문인 경우가 많지요.

“양양군에서 만들어가야 하는 것은 지금이 아닌 그다음, 미래 모습이라고 생각해요. 정보 수집,

예측, 타 지역 사례 분석 등을 통해 공공이 전체적인 흐름보다 한발 앞서서 움직일 수 있게 되면 민간에서 시작하는 친구들이 편해지겠지요.

지역의 변화
경제적으로 여유로워진 주민들과 기회를 얻은 청년들

트렌드에 맞지 않는 주간 콘텐츠와 전무한 야간 콘텐츠, 그리고 45일 운영하는 해변. 박준규 대표가 창업 준비 당시 꼽은 세 가지 문제점은 이제 다 해결됐다. 서핑, 요가, 비치 파티 등 다양한 콘텐츠가 생겨났고, 비수기에도 서피비치와 양양 바다를 찾는 사람들이 늘고 있다.

“이전에는 여름 45일 해수욕장 운영 기간 중 20일 정도만 사람이 왔어요. 1년 내내 조용한 지역이었지요. 지금은 연간 약 200일은 서핑 시즌으로 꾸준히 여행객들이 찾고 있어요. 겨울 시즌에도 주말에는 사람들이 북적댁니다. 지역에서 사업하시는 분들의 소득 수준이 높아져서 많은 분들이 마음이 너그러워진 듯 합니다. 이전에는 제가 하는 일이 본인들의 수익을 빼앗아 가지 않을까 우려하는 부분도 분명히 있었던 것 같아요. 지금은 함께 수익을 만들어가는 존재라는 걸 이해해주신 것 같아요.

여행객을 대상으로 사업 가능성을 엿본 청년들 또한 양양을 찾으면서 창업을 하거나 취직을 하기 시작했다. 각 마을마다 청년들이 조금씩 늘어나자 면민 체육대회 모습도 변화했다. 음식만 즐기고

자리를 뜨던 형식적인 운동회에 활기가 생겨났다. 박준규 대표는 지역을 위한 일을 함께 할 동료들이 생겨난다는 점에서 이러한 변화가 반갑다.

“매년 여행객이 약 200~300만 명 오니까 사업하려고 오는 젊은 친구들이 늘어났죠. 서피비치 정직원인 약 30명이고, 계절직 사원이 약 100~130명 정도 됩니다. 계절직 사원으로 일했던 친구들이 경험을 바탕으로 창업하거나 지역의 다른 가게에서 일하기도 해요. 전체적으로 지역에 젊은 친구들이 더 늘어나다 보니 전에는 저 혼자 했어야 했던 일들을 나눠 할 수 있게 됐지요.

2022년 양양군 서핑협회에 소속되어 동료들과 함께 해양수산부 장관배 서핑대회를 기획했다. 서핑대회는 선수와 동호인 300여 명 참가하고 온·오프라인 10만여 명이 참관했다.⁴⁾ 광고주에 맞춰 개최되던 이전 서핑대회와 달리 올해는 서핑이 온전히 주제가 돼 치러졌다. 이를 통해 양양은 서핑 도시의 이미지를 한층 공고히 할 수 있었다.

“서핑대회는 파도가 있는 날 해야 되잖아요. 그런데 기존에는 후원하는 광고주나 단체가 있다 보니 날짜를 정해서 했어요. 그 날짜에 파도가 없으면 서핑이 아닌 패들 대회를 했던 말이지요. 그래서 이번 만큼은 서핑 파도가 있는 날 대회를 개최하고자 했습니다. 대회 기간을 4개월을 잡았어요. 그 기간 동안 4개 해변에서 가장 파도가 좋은 날 대회를 연 거죠. 세계적 수준 대회로 행사를 준비했어요.

박준규 대표는 자신의 경험을 바탕으로 강원도

4 「2022해양수산부장관배 서핑대회 양양서 개최」 김주현, 설악신문, 2022.08.15.

지역 창업가를 위한 멘토로 활약하고 있다. 그는 강원도 18개 시군이 각각의 콘텐츠를 갖춘 지역으로 성장하기를 기대하고 있다.

“→ 강원도 각 지역에 있는 청년 창업가분들 만나며 멘토링을 하고 있어요. 그 친구들에게 미션을 주고 있습니다. 사람들이 지역을 찾는 이유를 분석하도록 하고, 이를 잘하고 있는 롤 모델을 찾아

현지화하는 방법을 찾아보는 것이지요. 제가 생각한 사업 공식을 바탕으로 이 친구들과 사업 기획안을 같이 만들어가고 있어요. 각 지역별로 강원도 여행객의 결핍과 로망을 찾아보는 거죠. 앞으로 강원도 18개 시군에도 서피비치와 같은 공간들이 생겨나 지역 콘텐츠가 더욱 풍부해졌으면 하는 바람입니다.



서핑에 요가까지. 다채로운 해변 문화를 만들어가는 서피비치
©라운서피리조트

사례의

시사점

양양 서피비치는 지역 자원의 한계와 가능성을 냉철하게 바라보는 기획이 있었기에 가능했다. 양양 해변은 그 자체로는 특별하지 않다. 오히려 여름 ‘한 철 장사’라는 지역 사업의 한계가 분명했다. 하지만 해외여행이 일상이 된 청년들의 ‘로망’에서 가능성을 발견했다. 철저히 청년 고객 관점으로 서비스를 기획하며 양양 서피비치는 ‘1년 365일 사람이 찾는 해변’으로의 비전과 계획을 만들어나갔다. 그리고 구체화된 비전을 주민과 행정에 공유하며, 설득한 과정이 핵심이었다. 특히 지자체가 비전에 공감하고 전례 없던 ‘공유 수면 허가’를 내 준 것은 변화의 중요한 계기가 되었다. 객관적으로 지역을 분석하고, 고객 중심으로 사업을 기획하며, 비전 공유로 사람을 설득한 과정, 과감한 행정적 시도가 성공적인 로컬브랜딩을 이끌었다.



질그랭이센터
285㎡

제주도 제주시
구좌읍 세화리
17.66km²

질그랭이센터 * 한국 제주도 구좌읍 세화리

494명 당사자가 만들어낸 작은 마을의 기적



★ 활동 범위 및 주체

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
				★			★	★		★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
청년들이 일하고 놀며 제주인으로 사는 마을	높은 시민 참여 생활 소비 편의 원격 근무 환경	위케이션 명소 관광객 증가

세화리는 제주시 구좌읍 중심지에 위치하고 있다.

북쪽은 바다에 면해 있고 제주 동부 지역에서 가장 높은 다랑쉬오름(월랑봉) 아래 들어앉은 작은 마을이다. 아름다운 세화해변과 이에 인접한 세화민속오일장, 당근 주산지로도 알려져 있다. 국내 최대 규모 여성 항일 운동인 해녀항일운동 기념탑이 세워진 곳이기도 하다. '바다'와 '당근', '해녀'로 알려진 세화마을에 2020년 '질그랭이센터'가 자리 잡으면서 위케이션¹⁾ 명소로 새롭게 떠오르고 있다.

질그랭이센터는 세화마을협동조합이 오랫동안 방치되어 있던 세화리 종합복지타운을 새롭게 단장해 오픈한 공간이다. 1층 세화리사무소와 '질그랭이구좌 주민여행사', 2층 마을 카페 'CAFE 477+', 3층 공유 오피스, 4층 숙소 '세화박거리'로 채워져 있다. 질그랭이센터가 문을 연 뒤 주민들은 이곳에서 보다 나은 일상을 보내고 여행자는 세화마을의 일상을 엿볼 수 있게 되었다.

2022년 한 해 질그랭이센터 방문객 수는 약 28만8,000명, 매출액은 4억 원을 예상하고 있다.²⁾ 관광 벤처기업과 업무협약을 맺으면서 위케이션 방문객은 앞으로 더욱 늘어날 것으로 보인다. 이러한 변화의 중심에는 주민들과 함께 마을 사업을 이끈 세화마을협동조합이 있다. 2022년 11월 기준,

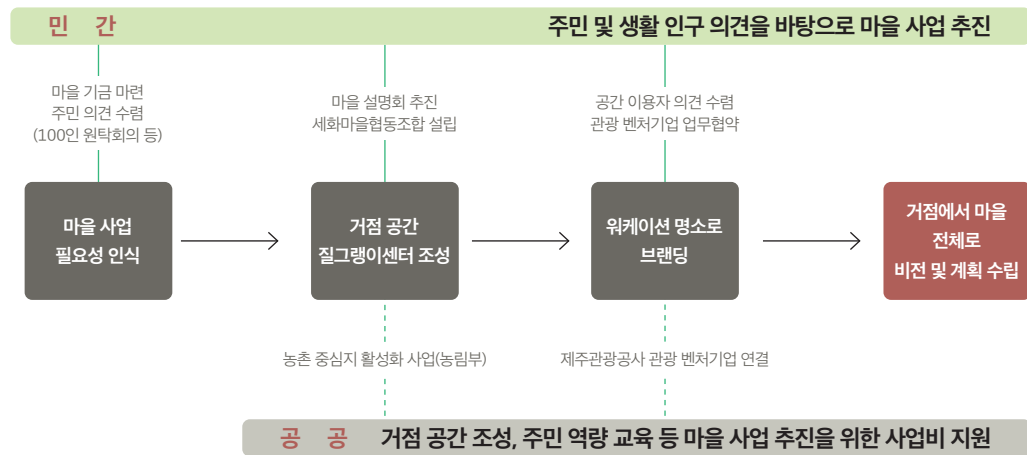
세화마을 주민뿐만 아니라 상인들도 마을 사업 참여가 늘어나는 추세다. 질그랭이센터는 세화마을 전체의 비전을 그려나가고 있는 셈이다.

세화마을협동조합 이사장이자 세화리 이장인 부지성 씨와 세화마을의 콘텐츠 발굴, 투어 상품 개발과 운영, 위케이션 유치, 세화박거리 숙소 운영 등을 맡아서 하는 양군모 PD의 인터뷰를 통해 세화마을의 변화에 대해 알아본다.

연표

- 2015 세화리 마을 기금 마련
농림축산식품부 농촌 중심지 활성화 사업 선정
- 2019 세화마을협동조합 설립
해양수산부 세화항 어촌뉴딜 300 사업 선정
- 2020 질그랭이센터 오픈
- 2021 국토교통부 도시 재생 예비 사업 추진

1 일work과 휴가vacation의 합성어로 관광지과 같은 휴가 환경에서 업무를 병행하는 새로운 근무 형태를 말한다.
2 세화마을협동조합 사업 현황(2022. 10. 17) 자료 참조.



질그랑이센터 3층 공유 오피스



가능성의 발견

커뮤니티 잠재력을 끌어내며 시작된 변화

2015년 시작한 세화리 마을 사업의 주체가 된 협동조합은 기존 커뮤니티 조직이었던 마을회에서 시작됐다.³⁾ 마을회는 안정적인 재정을 바탕으로 한 주민 대표 조직이었기에 운영 면에서 큰 문제가 없었다. 하지만 곧 주민 고령화와 청년층 유출 문제 등 시대 변화에 따른 문제와 맞닥뜨리게 됐다. 주민들이 찾아낸 첫 해결책은 새로운 협동조합 설립이었다. 마을에 대한 의견 수렴의 장이 마련되자 주민들은 그 동안 쌓아두었던 고민과 요구를 쏟아냈다. 이러한 협동조합 설립 과정은 주민의 잠재력을 끌어내는 계기가 되었다. 기존 마을회는 협동조합을 단단하게 서포트하며 긴 시간 쌓아온 커뮤니티 역량을 보여주었다.

“그 당시 마을 사업을 하려면 의무적으로 100인 원탁 토론이라는 걸 했습니다. 그러면 초등학교생부터 어르신들까지 다 나오십니다. 이장님께서 그때 이야기를 하면 지금도 하시는 말씀이, 의견을 다 들어주려면 1,000억이 있어도 부족할 것 같아서 걱정이 많았다고 하셨지요.

양근모 PD

“농어촌 마을에는 해결해야 할 것들이 많잖아요. 행정에 요구해도 예산 문제가 있으니 쉽게 풀지 못하거든요. 그런데 저희가 2015년 처음 마을 사업을 시작하면서 사업비 80억을 받으니까 모든 요구가 쏟아져 나왔던 거죠. 그중에서 사업 취지와 예산 범위에 맞는 것으로 계획하고 진행하게

³ 제주도의 마을 단위는 공동 목장, 마을 소유의 부동산, 풍력발전기로 얻는 수입 등으로 마을 기금이 조성돼 있는 경우가 많고 마을 자산을 관리하는 마을자산관리위원회도 존재한다. 또 자산관리위원회 심의를 바탕으로 최종 결정을 내리는 개발위원회도 존재한다. 세화마을의 경우, 이러한 마을 기금과 기존 주민 조직들이 초기 단계에서 큰 역할을 했다.

되었습니다. 부지성 이장

“세화마을 종합복지타운이 마을 대표 건물인데, 버려져 있으니 이곳부터 개선해보자고 의견이 모아졌습니다. 먼저 2, 3층을 카페로 꾸미기로 했어요. 제주도가 바람이 세다 보니 어르신들 목소리를 크게 내는데 익숙하시거든요. 여느 카페에서 얘기하다 보면 자연스레 목소리가 커지니 주변 눈치가 보이는 거죠. 또 메뉴도 익숙하지 않은 것도 많고요. 그래서 어르신들 이용하기 좋은 카페를 만들었으면 좋겠다는 의견이 많았습니다. 사업성도 있어야 하니 4층에는 전망 좋은 숙소를 만들기로 했습니다. 양근모 PD

운영과 확산

키 퍼슨, 강력한 리더에 의한 설득과

주민 의견 통합을 경험

마을 사업을 시작하며 부지성 이장은 세화리 내 6개 자연마을 동장들을 설득해 협동조합 설명회 자리를 마련했다. 그 자리에서 주민들에게 사업 취지와 마을 비전을 설명했다. 그 결과 477명이 2억7,000만 원을 출자해 협동조합을 설립했다. 2022년 현재 조합원은 494명에 이른다.

부지성 이장은 열정적이고 끈기 있는 설득으로 기존의 마을 커뮤니티를 창조 커뮤니티로 만들었다. 설득 과정은 항상 능동적이고 적극적이었으며, 의견을 듣는 데도 열려 있었다. 이러한 과정을 통해 협동조합은 일부 주민의 참여가 아닌, 세화마을 전체로 확장될 수 있었다.

☞ 처음 협동조합을 만들려고 할 때 쉽지 않았습니. 리정세(마을 회비)를 내고 계시는 분들에게 협동조합 가입 홍보를 했지만 가입하는 분들은 극히 적었습니다. 문제점을 알아보니, 마을회가 있는데 법인이 왜 필요한지, 이미 마을회비를 내고 있는데 왜 출자를 해야 하는지, 사망 시 출자금은 어떻게 처리되는지 등 협동조합과 출자금에 대한 이해가 부족했습니다. 그래서 세화마을 내 6개 자연마을을 대상으로 여섯 번의 설명회를 진행했습니다. 설명회에서 이장님이 협동조합과 마을 비전에 대해 열변을 토하셨죠. 그랬더니 주민들의 우려는 기대로 바뀌었습니다. 설명회 후 많은 분들이 '우리 마을 잘 살게 하려고 이장이 저렇게 열심히 하는데 나도 보태야지'라며 선뜻 조합원이 되어주셨습니다.

양군모 PD

사업을 진행하는 데 있어서도 마을 주민 전체 의견을 듣는 것은 무엇보다 중요했다. 이처럼 주민이 중심이 된 적극적인 의견 청취 과정은 주체 의식과 마을 발전이라는 가장 큰 가치 공유로 이어졌다. 이는 곧 목표 성취를 위해 스스로 행동하는, 창조 커뮤니티 형성으로 이어졌다.

☞ 세화마을 종합복지타운을 계획할 때, 주민들이 일주일에 한 번 이상 나와서 회의에 참석하셨습니다. 당연히 임원 분들도 나오시고요. 마을분이 아니셔도 관련 분야 전문가면 꼭 초빙해 같이 회의를 하곤 했습니다. 진행 과정에 마을 내 공동체가 무너지지 않게 하는 게 우선이었습니다. 공동체가 무너지면 마을 사업이 필요가 없겠죠. 소외되는 이가 없도록 많은 노력을 기울였습니다. 중요하지 않은 의견은 하나도 없었습니다. 양군모 PD

☞ 처음 마을 사업을 시작할 때, 수익만을 위해

하는 것은 아니며 수익을 통해 마을을 발전시키고 윤택하게 만들기 위한 것임을 모두와 공유했습니다. 그러다 보니 주민들이 모두 질그릇이센터와 마을 공동체 주체로서 사명감을 가지고 있습니다. 실제로 카페 계단 페인트가 벗겨진 일이 있었는데, 어느 날 보니 마을 주민이 직접 칠을 다시 하시더라고요. 숙소 침대가 삐걱거리면 조합원인 목수가 와서 자발적으로 수리해주시고 다시 문제가 생기면 언제든 연락하라고 하십니다. 이렇게 모두 자기 일이라고 생각하고 나서주십니다. 방송이나 신문에 저희 센터가 나오면 서로 메신저로 공유하며 마을 홍보대사 역할을 자처하고 있습니다. 양군모 PD

마을에서 많은 사람의 의견을 취합해 결정하는 방식을 유지한다는 것이 결코 쉽지는 않다. 이에 대해 부지성 이장은 주민 개개인이 활동 주체로 나설 수 있도록 하는 것이 중요하다고 강조한다. 그는 이를 '공범을 늘리는 것'이라고 표현한다.

☞ 같이 일을 해나갈 '공범'을 많이 만들고 있습니다. 나와는 상관없이 각자 역할을 하는 공범들이 있어야 제 이장 임기가 끝나도 마을 사업이 멈추지 않고 계속 이어질 수 있으니까요. 부지성 이장

세화마을협동조합은 마을 사업의 운영이 안정적이고 지속적으로 이어질 수 있도록 운영 조직을 꾸렸다. 마을회와 협동조합이 서로 긴밀히 협력하고 견제할 수 있도록 한 내용이 중심이다.

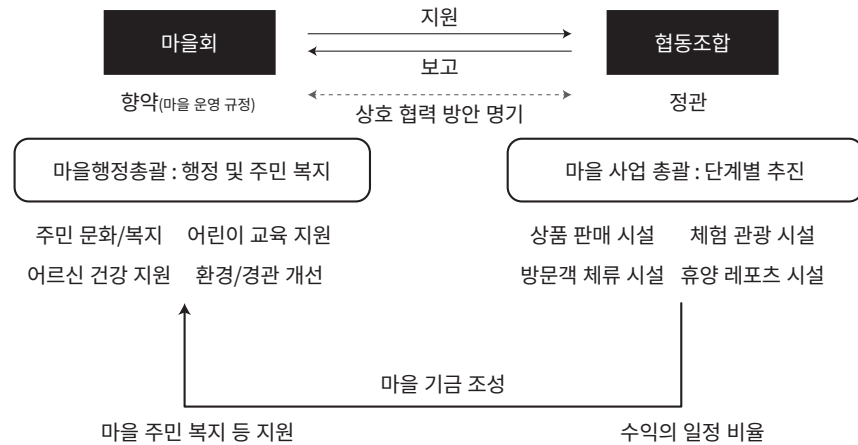
☞ 협동조합 임원 중 절반은 세화리 마을회의 추천으로, 나머지 절반은 협동조합 추천으로 임명됩니다. 임기는 4년이고요. 또 정관에는 한 사람이 마을회장과 협동조합 이사장을 겸임할 수 없도록 명시했습니다. 이런 구조는 마을회와

세화마을협동조합의 양군모 PD(좌)와 부지성 이장(우)



구좌읍 대표 로컬 푸드인 당근을 수확하는 세화마을협동조합 조합원 ©세화마을협동조합





협동조합이 지속적으로 서로 견제하고 협력할 수 있도록 하기 위한 것이지요. 만약 의견 대립이 있어 마을회와 협동조합이 등을 돌리게 된다면 사업에 걸림돌이 될 수 있으니까요. **양군모 PD**

지금은 질그랭이센터가 활동의 거점이자 조합원들이 소통하는 플랫폼 역할을 수행하고 있다. 질그랭이센터를 통한 의사 소통은 빠르고 수평적이다. 처음에는 주민들이 쏟아내는 의견에 피로감을 느끼던 시기도 있었다고 한다. 그러나 주민들 간 자유롭고 수평적인 의사 소통은 마을 사업을 초기 단계부터 지금까지 이어지게 한 가장 핵심적인 요소다. 그 중요성을 잘 이해하고 있기에 이러한 방식은 계속적으로 유지되고 있다.

→ 조합원들 의견은 카페에서 실시간으로 받고 있는데요. 의견 전달은 매우 빠르고 수평적으로 되는 편입니다. 예를 하나 들자면, 2021년에 디자인 공사를 한 번 더 해서 3층도 카페로 운영하려고 가구 등을 알아보고 있었어요. 그런데 마을 주민인 젊은 부부가 와서 공유 오피스를 해달라고 하셨어요.

평소에 카페에서 일을 하는데, 4~5시간씩 앉아 있는 게 심적으로 불편하다고 하더라고요. 이 의견을 이장님과 이야기 나누시고 그 후에 검토를 거쳐 계획을 변경했습니다. **양군모 PD**

비전과 계획

생활 인구의 확장을 통한 생활권의 비전 수립

질그랭이센터는 공간 오픈 2년 차인 2021년 영업이익 500만 원을 내며 흑자 전환에 성공했다. 첫째 운영 적자를 메우고 2022년에는 온전히 수익을 낼 것으로 보고 있다. 질그랭이센터를 통해 얻은 수익은 마을 복지 기금으로 사용될 예정이다.

창조 커뮤니티를 바탕으로 한 거점 공간의 성공적 운영은 생활권 마스터플랜 필요로 자연스럽게 이어졌다. 주민들이 마을 발전이라는 공동 목표를 염두에 두게 되니 통합적인 시선으로 주변을 둘러보고 마을의 미래를 상상하게 되었다. 당장 눈앞에 놓인 한가지 사업이 아닌 앞으로 긴 시간 마을 전체가 나아가야 할 방향을 고민하게 된 것이다. 그 고민의

결과로 2023년 도시 재생 기본계획을 작성 중이다.

→ 세화마을은 바다에 접한 면이 900m밖에 되지 않는 이름 그대로 세화 마을입니다. 마을 중심 상권과 중심 주거지는 바닷가가 아니라 좀 더 안쪽에 위치하고 있습니다. 그런데 질그랭이센터도 바닷가에 있고 '어촌뉴딜300 사업'도 바닷가 마을을 위한 사업이다 보니 마을 사업의 범위에 대한 주민 불만이 있었습니다. 그래서 바닷가뿐 아니라 마을 안쪽 지역까지 큰 공동체로 묶고 공간을 정비하기 위한 계획이 필요했습니다. **양군모 PD**

새로운 사업 계획은 질그랭이센터와 해안가에 국한하지 않고 마을 전체를 대상으로 삼는다. 또 마을 주민은 물론 관광객, 상인들 의견까지 묻기로 했다. 최근에는 '카카오패밀리'와 같이 제주 동부에서 활동하는 젊은 소상공인들과 함께 지역 브랜딩도 고민하고 있다.

이는 주민에서 생활 인구로 확대되는 기점이라고 할 수 있다. 즉 창조 커뮤니티 형성이 생활권 마스터플랜이 되고, 다시 창조 커뮤니티 확대로 이어졌다고 할 수 있다.

→ 마을 사업을 오랫동안 진행하다 보니 주민들이 무엇을 필요로 하는지에 대한 데이터가 많이 축적됐어요. 이번에는 주민들의 의견 외에도 해안가에서 가게를 운영하시는 상인들 의견도 반영했습니다. 마을 주민들 의견으로만 사업을 진행하면 장사하는 분들에게 방해가 될 수 있을뿐더러 그분들이야말로 요즘 트렌드를 현장에서 잘 파악하고 계시니까요. 주민은 아니지만 분명히 세화마을 구성원이라고 할 수 있습니다. 그래서 상인들 대상 설명회도 여러 번 진행했습니다.

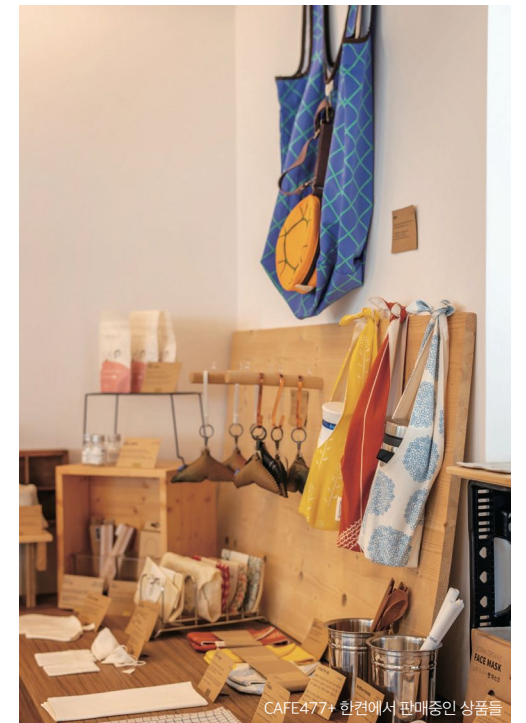
양군모 PD

지역의 변화

자부심이 된 질그랭이센터와 공공, 여론의 변화

질그랭이센터 성공은 주민들의 인식을 바꾸는 중요한 계기가 되었다. 주민들은 마을을 자랑스럽게 여기게 되었고 마을 홍보에도 열심이다. 동시에 더욱 구체적이고 적극적으로 의견을 내놓게 되었다. 한번 성공을 경험한 커뮤니티는 계속 성장할 수 있는 자체 동력을 만들어낸다는 것을 증명하는 셈이다.

→ 질그랭이센터는 이제 주민들의 자랑거리입니다. 지인들이 놀러 오면 꼭 센터에 데리고 오셔서 소개를 하십니다. 처음에는 제가 센터를 1층부터 4층까지 하루에도 몇 번씩 소개를 했는데, 이제는 그럴 필요가 없습니다. 아까도



말씀드렸지만 신문이나 방송에 마을 소식이 실리면
메신저로 공유하면서 다들 홍보대사 역할을
해주시고요. 이장님께 마을 사업에 대해 적극적으로
의견을 주시는 경우도 많습니다. 의견도 예전에 비해
매우 구체적이고 수준도 높아졌습니다.

양군모 PD

이와 같은 변화는 세화마을을 바라보는 외부 시선을
바꾸어 놓았다. 마을에 대한 공공과 여론의 평가는
달라졌고 협조적인 태도를 보이게 되었다. 주민은
정체성을 바탕으로 지역에 대한 자긍심을 가지게
되었고, 외부는 이러한 모습을 매력적으로 느끼게 된
것이다.

“→ 우리 마을은 농어촌공사의 사업 일환으로
진행되는 것이 많다 보니 도내 행정과의 관계나
소통이 긴밀하진 않았어요. 행정은 사업 감리 역할에
가까웠죠. 아쉬운 순간이 더러 있었습니다. 마을과
농어촌공사, 그리고 전문 컨설팅 기업이 논의를 하고
계획을 세운 뒤 행정으로 넘어가면 실제로 부딪히는

부분이 꽤 있었어요. 그런데 지금은 예전과는
달라졌습니다. 전에는 의견을 드려도 시큰둥하던
담당자들이 요즘에는 오히려 같이 해보자고 먼저
찾아옵니다. 언론도 호의적입니다. 제주도에 있는
대부분 신문사, 방송국 PD, 작가들과 알고 지내는
수준이지요. 양군모 PD

이러한 변화는 매우 고무적이다. 그러나 부지성
이장은 행정 지원이 지역 상황에 따라 조금 더
섬세했으면 한다는 아쉬움을 드러냈다. 특히 마을
사업 초반, 교육을 통한 주민의 역량 강화 과정, 참여
유도 과정이 매우 중요하다는 것. 그러나 주민 대상
활동 특성 상 지역민의 개성이 많이 드러나고 계획이
유동적일 수밖에 없는데, 공공 지원 사업의 예산과
절차가 제한적이라 고충이 많았다고 전했다.

“→ 우리 사업이 외형적으론 ‘카페’이기도 하지만
마을 공동체가 운영하는 사업이기 때문에 이에 대한
주민 대상 교육이 매우 중요하다고 생각했습니다.
수익에 초점을 맞추기보다 마을 사랑방 역할을 잘할
수 있는, 질적으로 높은 사업을 하기 위해 협동조합
직원뿐만 아니라 마을 임원, 주민들이 수시로 교육을
받았습니다. 양군모 PD

“→ 공공에서는 주민들의 역량 강화 사업이
중요하다고 말하면서 어떻게 주민들의 역량을
키울 수 있을지에 대한 고민은 부족해요. 사업비
사용 지침을 보면 이에 관한 예산은 점점 줄고 있는
실정입니다. 농어촌 사람들은 아무래도 먹고살기
바쁘니까 마을 발전에 대해서 교육해도 크게 관심이
없어요. 다과라도 준비해서 주민들이 이런 이야기를
듣고 또 의견 한마디씩 입 밖으로 낼 수 있는
분위기를 만드는 것이 가장 중요한 부분이죠.

부지성 이장



사례의

시사점

세화리는 활동 초기 단계에서 주민들의 합의를 이끌어 냈다.
많은 경우 몇몇 주민이나 민간 조직 움직임에서 변화가 시작되고
이를 중심으로 지역 의견이 모이거나 대립하는 과정을 거친다.
그러나 세화리의 경우 처음부터 대대적인 주민 교육과 소통,
설득 과정을 거쳐 최대한 많은 의견을 수렴했다. 의사 소통은
직접적이고 수평적으로 이루어졌다. 당시에는 이러한 방식이
비효율적으로 느껴졌을 수 있다. 그러나 사업 초기에 주민 간의
합의 형성에 성공하면 사업 도중에 의견 충돌로 인한 지연이나
중단을 막을 수 있어 짧은 시간에 높은 성과로 이어질 가능성이
높다. 세화리 경우, 초기에 있었던 100인의 원탁 토론이 결정적인
계기이자 유효한 수단이 되었다. 이를 통해 대부분 주민들이
사업 취지에 공감하고 지지층이 되어주었기 때문에
사업을 효율적으로 진행할 수 있었다.



도심 속에서 열리는 장날 풍경
©농부시장 마르쉐@

농부시장 마르쉐@ * 한국 서울시 이화동

서울에서 만나는 진짜 농부들

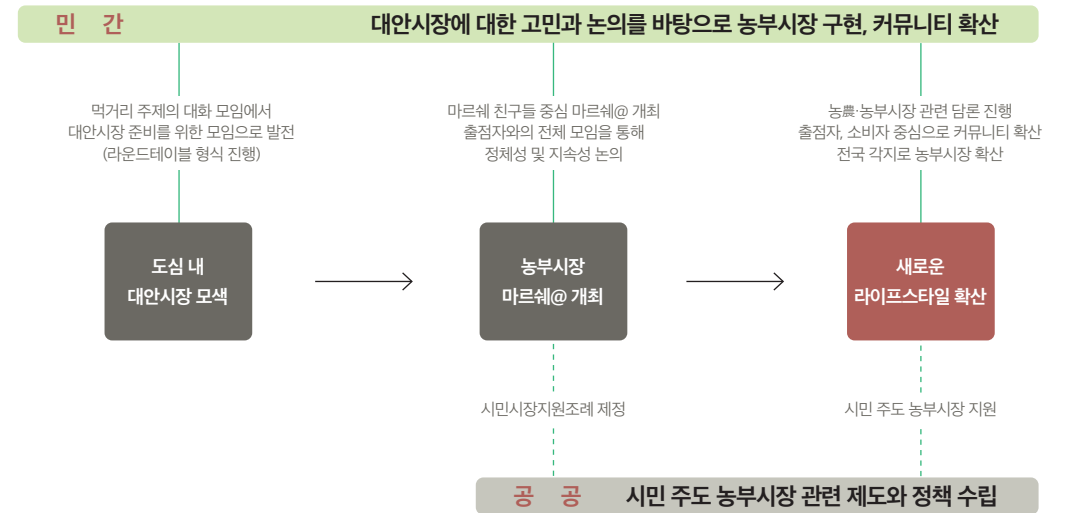


★ 활동 범위 및 주제

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙부처	시군구	읍면동	지역주민	창업가·상인	비영리단체	기업	대학
				★		★		★	★	★	★	

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
대화가 있는 농부시장	활발한 커뮤니티 생활 소비 편의 직거래 판로 개척	방문객 증가 농부시장 모델 확산



서울시 대학로 마로니에공원에서는 매월 두 번째 일요일, 이색적인 풍경이 펼쳐진다. 노랑, 파랑 휘장 아래 다양한 식재료와 요리, 공예품이 펼쳐지고, 그 사이에는 모여든 사람들이 북적거린다. 바로 농부시장 마르쉐@가 열리는 날이다. 물건만 사서 돌아가는 사람들은 거의 없다. 소비자는 물건을 구경하면서 생산자와 이야기를 나누고, '솔드아웃'한 생산자도 자리를 지키며 대화를 이어간다.

마르쉐@는 2012년 10월 서울 대학로 마로니에공원에서 시작된 농부시장이다. '장터, 시장'이라는 뜻을 가진 프랑스어 '마르쉐(marché)'에 장소 앞에 붙는 전치사 '앳@'을 더해 지은 이름으로, 어디에서든 열릴 수 있는 시장이라는 의미를 지닌다.¹⁾ 이름의 의미처럼 마르쉐@는 성수, 마포, 서교, 인사동 등 서울 곳곳에서 개최되고 있다. 특히 마르쉐@혜화는 성수와 함께 10년간 지속되어 오며 지역 일상으로 자리 잡았다.

1 출처 : 농부시장 마르쉐@ 홈페이지(www.marcheat.net).

마르쉐@는 직거래·로컬 푸드 장터와는 또 다른 형태의 농부시장 가능성을 보여주며 서울 도심 대표 농부시장으로 자리 잡았다. 이제 마르쉐@에 참여한 출점자와 이곳을 경험한 기획자를 중심으로 농부시장은 전국 각지로 확산되고 있다.

연표

2012	농부시장 준비모임 운영 서울 마로니에공원에서 첫 마르쉐@ 시장 개최
2013	'지속가능기금'을 통해 지속가능 구조 구축
2014	'대화하는 농부시장'으로 정체성 재정립
2015	서울시 '민간자율 농부의 시장' 공모사업 제도
2016	서울시 '서울시민시장 활성화 조례' 제정
2017	'사단법인 농부시장 마르쉐' 독립 사회혁신가포럼 <도시와 농을 잇는 먹거리 플랫폼> 개최
2018	<농부시장포럼> 개최
2019	일상의 장보기를 위한 '채소시장' 시작
2020	코로나 상황에 대응하며 마르쉐@라운지 실험
2021	공방형 먹거리들을 위한 '작은시장' 시작

가능성의 발견

일상적인 대화에서

'내가 만들고 싶은 시장' 모습 구체화

농부시장 마르셰@ 기획은 '일상적인 대화'에서 시작되었다. 환경 단체 활동가 이보은, 비건 카페 '수카라' 김수향 대표, '십년연구소' 송성희 대표가 이러한 기획 시작에 있었다. 다른 분야에서 활동을 이어오던 세 사람은 후쿠시마 원전 사고가 일어난 2011년도 '건강한 먹거리'와 관련한 주제로 모였다. 이들의 관심 주제가 '새로운 시장'이 된 것은 자연스러운 일이었다. 이때부터 도시농부, 요리사, 디자이너, 기획자, 예술가, 여성환경연대와 마리끌레르 등 다양한 그룹이 모임에 참여하기 시작했다. 모임은 회 차를 거듭할수록 담론이 아닌 새로운 시장을 만들기 위한 자리로 발전하였으며, 진행 또한 자유로운 토론회 형식을 띠게 되었다.

☞ 농부, 요리사, 디자이너들의 소규모 모임을 거쳐, 공식적인 준비 모임을 개최했습니다. 비모임은 자유로운 토론회 같은 형태로 개최되었는데 '내가 만들고 싶은 시장은 어떤 시장인가?', '그 시장은 어떤 모습이면 좋을까?' 등등의 의제에 대해 돌아가면서 자신의 생각을 자유롭게 발표하는 방식의 라운드테이블이었지요. 여러 번의 모임 끝에 지향점을 '대화하는 시장'으로 정하게 되었습니다. 시장에서 판매하거나 구매하고 싶은 먹거리는 사람마다 달랐지만, 참가자 모두가 동의할 수 있는 것은 '생산자에게 직접 물어볼 수 있는 시장을 만들자'는 것이었습니다.²⁾

대화하는 시장으로 정체성이 정해지자, 이제 시장을

둘러싼 환경을 구체화해갔다. 먼저 시장 디자인은 대화를 방해하는 요소를 줄이는 것에 중점을 두었다. 형식적으로 걸렸던 현수막과 배너를 없앴다. 그리고 행사 때마다 넘쳐나는 일회용품도 사용하지 않았다. 마르셰@는 이러한 것들을 없애고 칠판, 빌려 쓰는 그릇, 물자리(설거지대) 등을 활용해 대화를 위한 공간을 만들어나갔다.

농부시장 마르셰@는 오프라인에서 운영되지만 '대화'의 공간에는 제약을 두지 않는다. 시장 밖에서도 대화가 이어질 수 있도록 온라인 채널을 운영하고 있다. 홈페이지, 블로그, 페이스북 페이지, 페이스북 그룹, 인스타그램 등 채널별로 소통하는 대상과 내용에는 차이가 있지만 모두 생산자와 생산물에 대한 이야기를 담고 있다. 이 역시 이용자와 깊이 있는 대화를 만들기 위한 장치다.

시장을 구성하는 요소 하나하나 그들의 정체성을 담지 않은 것이 없다. '우리가 원하는 시장'에 대한 수많은 대화, 그 속의 고민과 생각이 바로 디테일하고 완성도 있는 기획의 토대가 되었다.



대화를 방해하는 요소를 줄이는 것에 중점을 둔 시장 디자인
©농부시장 마르셰@



대화를 방해하는 요소를 줄이는 것에 중점을 둔 시장 디자인
©농부시장 마르셰@



생산자와 소비자가 자연스럽게 대화하는 농부시장 마르셰@
©농부시장 마르셰@



운영과 확산 참여자 모두가 주체로서 역할, 시장의 정체성과 지속성에 대한 논의

농부시장 마르쉐@를 구성하는 주요한 이해관계자로는 생산자(출점자), 소비자, 자원 활동가 그룹이 있다. 이들은 농부시장의 가치를 공감하며 서로 영향을 주고받는 유기적인 관계를 맺는다. 특히 출점자는 크게 농부 팀, 요리 팀, 수공예 팀으로 분류되는데, 이들은 서로 관계를 형성하며 시장 안팎으로 교류 활동을 이어간다. 교류 활동은 일부 발전되어 교육 프로그램으로 정착했다. 요리사가

농부의 발을 직접 방문하고 씨앗과 작물·맛·요리법에 대한 이야기를 나누는 '씨앗밥상', 생산지를 방문하는 '농가행' 등이 바로 그것이다. 이러한 프로그램은 생산자가 아닌 사람들을 대상으로 커뮤니티를 확장하는 역할을 한다.

소비자는 자원 활동가 혹은 서포터로 자신들의 역할을 확대해가고 있다. '빌려 쓰는 그릇' 설거지를 도운 것에서 시작된 자원 활동가는 이제 매회 25~35명이 참가할 정도로 안정적으로 자리잡았다. 또 서포터즈 활동은 다양한 콘텐츠 생산을 통해 시장 홍보에 기여하고 있다. '지구를 생각하는 라이프스타일'에

공감하며 이를 자신의 일상에서 만들어 나가기 위해 스스로 역할을 더한 것이다.

농부시장 마르쉐@는 2012년 말, 첫 매뉴얼을 정립한 이후 일정 프로세스를 기반으로 운영되고 있으며, 매뉴얼은 꾸준히 재정리되고 있다. 또 출점자들과 연 2회 전체 모임을 개최하며 시장 운영은 물론, 앞으로의 방향성과 지속 가능성에 대해 논의한다. 각각의 출점자가 시장을 이끌어가는 주체로서 의견을 나누는 이 자리는 마르쉐@가 성장할 수 있었던 핵심 동력이라 할 수 있다. 2013년 겨울 모임에서는 지속 가능 구조를 고민하던 출점 팀 스스로 '지속 가능 기금'³⁾을 통해 비용을 부담하자는 의견을 제시했고, 현재까지 이어져 오고 있다. 또 2014년 여름 모임을 계기로 마르쉐@는 스스로의 정체성을 '도시형 시장'에서 '농부시장'으로 재정립한다. 커뮤니티 중심에 농³⁾의 가치가 자리 잡고 있음을 확인한 것이다.

2012년 10월 첫 시장을 운영해오던 농부시장 기획 조직인 '마르쉐친구들'은 2017년 2월 모법인이던 여성환경연대에서 '사단법인 농부시장 마르쉐'로 독립하였다. 마르쉐@의 지속 가능성 확대 및 경제적 자립 모델 구축 등을 목표로 독립된 조직으로 운영이 재편된 것이다. 사단법인 농부시장 마르쉐는 이 시기에 <2017 지속 가능성 보고서>를 발간하였다. 비전과 미션, 지속 가능성에 대한 기준에 수많은 대화와 논의가 보고서로 정리된 것이다. 보고서에서는 '건강하고 즐거운 일터', '안정적인 재정 운영', '안전한 개인 정보 관리', '지속가능한 환경', '명확한 가치 추구'라는 다섯 가지 지속 가능성 이슈에 대해 현황을 점검하고, 앞으로의 구체적인 실행 계획을

3 출점팀은 시장의 지속적인 개최를 위하여 비용 일부를 공동 부담한다. 출점비는 팀장 1만 원이며, 당일 매출이 10만 원을 초과했을 때 초과 금액의 10%를 지속 가능 기금으로 기부한다. 이는 추후 시장 개최 운영 비용으로 사용된다.
4 이보은, 김송희, 김미현, 농부시장 마르쉐@의 지역 확산 모델 연구, 농부시장 마르쉐@, 2018.

수립해갔다.

비전과 계획 민간 주도 농부시장의 대표 사례로 정책과 사회 변화 견인

마르쉐@는 농부시장과 관련한 제도 및 정책 변화도 이끌었다. 2015년부터 서울시는 '민간자율 농부의 시장'이라는 공모 사업 제도를 만들어 마르쉐@와 같은 시민 주도 농부시장을 지원하기 시작했다. 더불어 서울 지역에서 시민 주도로 열리는 다양한 시장 운영자들의 연대 모임인 '서울시민시장협의회'가 만들어지는 과정도 함께했다. 마르쉐@를 포함한 다양한 시장들은 시민시장이라는 새로운 개념을 알리면서 '시민시장지원조례' 제정(2016) 등을 이끌어 냈다.⁴⁾ 시도市道 정책이 사회 환경 변화를 견인하기 시작한 것이다.

마르쉐@는 한국 농부시장에 대한 사회적 합의를 만들어가기 위해 자체적으로 다양한 논의의 장을 마련하고 있다. 마르쉐친구들은 2017년 사회 혁신가 포럼 '도시와 농을 잇는 먹거리 플랫폼', 2018년 '농부시장포럼'을 개최하며 농부시장의 사회적 인식을 높이려 했다. 이 과정에서 다양한 농부시장 활동가들의 공감과 연대를 경험한 바 있다. 앞으로도 여러 농부시장 활동가들과 대화의 장을 열어, 농부시장과 관련한 담론 생산을 촉진하고 현장 활동가들의 공동의 문제에 대한 해결책을 모색해가려 한다.

지역의 변화

도시 장보기 풍경을 바꾸며

먹거리 라이프스타일 변화 주도

마로니에공원에서 월 2회 열리는 농부시장은 100여 개의 출점 팀이 참여할 정도로 규모가 커졌다.

방문객도 매회 1만여 명이 몰린다. 마르쉐@는 아직 시장에 진입하지 못한 도시농부, 귀촌농부, 텃밭농부, 청년농부 등의 중요한 판로로 역할을 하며 농가 소득 증대에 도움을 주고 있다. 또 먹거리와 관련한 새로운 라이프스타일 콘텐츠를 발신하며 2030대 젊은 여성에서 가족 단위로 소비자군을 확대하고 있다.

마르쉐@는 농부와 요리사가 스스로 콘텐츠를 생산하는 기획자로 성장할 수 있는 발판이 되었다.

마르쉐@ 출점자들은 국내 각지에서 농부시장 기획자로 활동하고 있다. 괴산 '문전성시', 논산 '앞,장서는 날', 노원 '마들장', 은평 '꽃피는 장날' 등 마르쉐@ 출점자들이 주축이 된 새로운 시장이 곳곳에서 열리고 있다. 또 마르쉐@ 모델을 바탕으로 농부시장 사례도 확산되고 있다.

마르쉐@는 '일상 공간에서 열리는 시장'을 목표로 지속적인 변화를 꾀하고 있다. 지속성을 담보하는 먹거리 구조를 만들어가는 데 있어서, 현재의 시장은 물리적 제약이 많다. 일상 속 장보기 풍경을 변화시키기 위해 다양한 방법을 고민하고 있다. 작은 규모의 채소 가게, 예약제 팝업 마켓 등 새로운 모델에 대한 논의도 이어가는 중이다.

농부시장포럼 현장
©농부시장 마르쉐@



사례의

시사점

농부시장 마르쉐@는 새로운 시장을 꿈꾸는 사람들의 끊임없는 대화 속에서 발전하고 있다. 도시에서 '믿을 수 있는 건강한 먹거리'에 대한 고민을 품고 있던 사람들이 시작한 대화는 '우리가 원하는 시장'을 준비하는 모임으로 발전했다. 특히 모임에 참여한 구성원도 다양하다. 이는 실제 농부시장 완성도를 높이는 중요한 역할을 했다. 그뿐만 아니라 마르쉐친구들은 정기적으로 출점자들과 전체모임을 가지며 정체성을 정립하고, 지속 가능 방안을 모색했다. 대화가 있는 농부시장을 구현하기 위해 공간 또한 그에 맞게 구성했다. 오프라인 공간을 넘어, 다양한 온라인 채널 등을 적극적으로 활용해 접촉 면을 다각화한 것도 특징이다.



충주시 관아길 골목 전경
©보탬플러스협동조합

충주 관아길 * 한국 충청북도 충주시 성내·충인동

골목길을 밝히는 청년들

충청북도 충주시
성내·충인동
0.51km²

관아길 일대
12,037m²

* 활동 범위 및 주체

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
		*	*			*			*	*		

* 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
청년, 아이들이 찾는 문화 골목	활발한 커뮤니티 아이 돌봄 골목 경제 육성	골목 상권 활성화 아이 친화 콘텐츠 증가

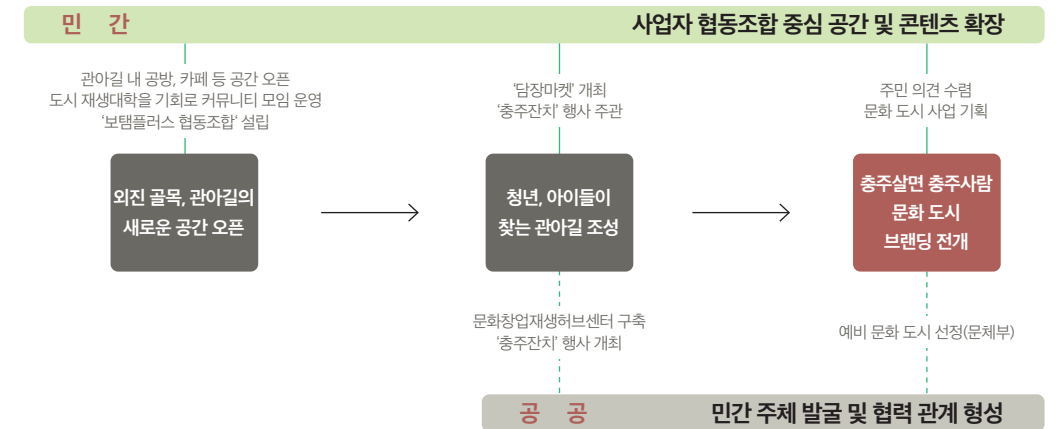
관아길은 충주 원도심인 성내·충인동에 위치한 과거 충주 중심지 역할을 해온 지역이다. 아직 이곳에 남아 있는 조선시대 관청인 관아, 일제강점기 조선식산은행이 과거의 입지를 보여준다. 관아길 일대는 1980년대까지 변화가없다가 최근 연수동 등 신도심으로 상권이 이전하면서 침체되었다. 특히 관아길 골목은 폐가 건물이 밀집되어 있어 우범지대로 인식돼, 사람들이 찾지 않는 거리였다. 충주시 성내·충인동은 2016년도 도시 재생 사업 대상지로 선정되면서 변화를 맞았다. '청년과 어린이가 찾는 문화·창작도시'로 새롭게 비전을 수립했다. 또 충주시는 문화창업재생센터 조성, 어린이 및 청소년 대상 프로그램 운영, 청년 창업 공간 조성 사업 등을 추진했다.

이러한 공공 사업을 바탕으로 청년들이 움직였다. 지역 내 새로운 기회를 발견, 관아길 골목으로 모여들기 시작했다. 이들은 '보탬플러스 협동조합'을 설립, 사업 운영과 함께 관아길과 충주시 브랜딩을 만들어가는 활동을 하고 있다. 관아길 골목에서 개최되는 '담장마켓'은 매년 50여 명의 셀러가 참여할 정도로 지역 대표 플라마켓으로 자리잡았다. 현재까지 18차례 개최되었으며 매회

방문객 수는 1,000~1,500명에 달한다. 골목 주변에 어린이와 청소년을 대상으로 하는 공간과 프로그램이 늘어나면서 가족 나들이객도 많이 눈에 띈다. 충주 관아길의 최근 변화에는 공간 운영자들의 역할이 컸다. 이들은 보탬플러스 협동조합을 만들어 충주와 관아길을 알리기 위해 나섰다. 이와 함께 충북형 로컬크리에이터 커뮤니티도 만들어가고 있다. 보탬플러스 협동조합의 박진영 대표와 이상창 이사를 만나 충주 관아길 변화 과정을 살펴본다.

연표

2016	충주시 성내·충인동 도시 재생 공모 사업 선정
2018	보탬플러스 협동조합 설립
2018	제1회 담장마켓 개최
2021	충주잔치 개최(충북창조경제혁신센터 주최, 보탬플러스 협동조합 주관)
2022	충주시 예비 문화 도시 선정



가능성의 발견

지역 결핍에서 가능성을 발견한 ‘오지라파’들의 만남

원주민들에게 충주는 놀거리 없고 재미없는 평범한 지방 소도시였다. 그러나 외지인에게 충주의 ‘없음’은 ‘기회’로 여겨졌다. 방치되었던 관아길 골목은 청년이 마련할 수 있는 자본으로 도전을 해볼 수 있는 매력적인 공간이었다.

☞ 충주하면 딱히 떠오르는 도시 브랜드가 없죠. 그만큼 충주는 아직까지 할 게 많다고 저는 느껴졌어요. 인구 20만의 도시 스케일에서 작은 시도도 큰 이슈가 될 수 있을 거라고 생각했어요. 경쟁력 있는 부동산 가격도 장점이었죠. 수도권에 비해 저렴한 만큼 공간을 부담 없이 확보할 수 있었지요. 전략적으로 성장하기 좋은 여건이었습니다. **이상창 대표**

결핍에서 발견한 지역의 가능성은 한 사람에서 다른 사람에게로 확산되며 커뮤니티를 형성하였다. 커뮤니티의 시작은 충주 성내·성서동 도시 재생 사업의 일환으로 진행된 도시 재생대학이었다. 이후 도시 재생을 기반으로 충주에 정착한 청년들이 자발적으로 만남을 가지기 시작했다.

☞ 15년 정도 충주에서 살았지만 이곳에서 동료들을 만나기 전까지는 이방인 같은 삶을 살았어요. 충주는 저에게 배타적이지는 않지만, 그렇다고 마음을 열어준 곳도 아니었거든요. 저 역시 서울에서 계속 살았기 때문에 ‘굳이 이곳이 아니어도 된다’는 생각이 은연중에 있었던 것 같아요. 그렇게 지내다 이곳에서 친구들을 만나고 충주라는 곳이 더 좋아지게 됐습니다. **박진영 대표**

운영과 확산

경험과 커뮤니티 기반 프로젝트 실행, 협업 통한 창조 커뮤니티의 확대

보탬플러스 협동조합은 사업자 협동조합으로 현재 5명의 사업자 대표가 모여 운영하고 있다. 이들에게 협동조합은 프로젝트를 즐겁게, 오래 지속하기 위해 선택한 조직 형태다.

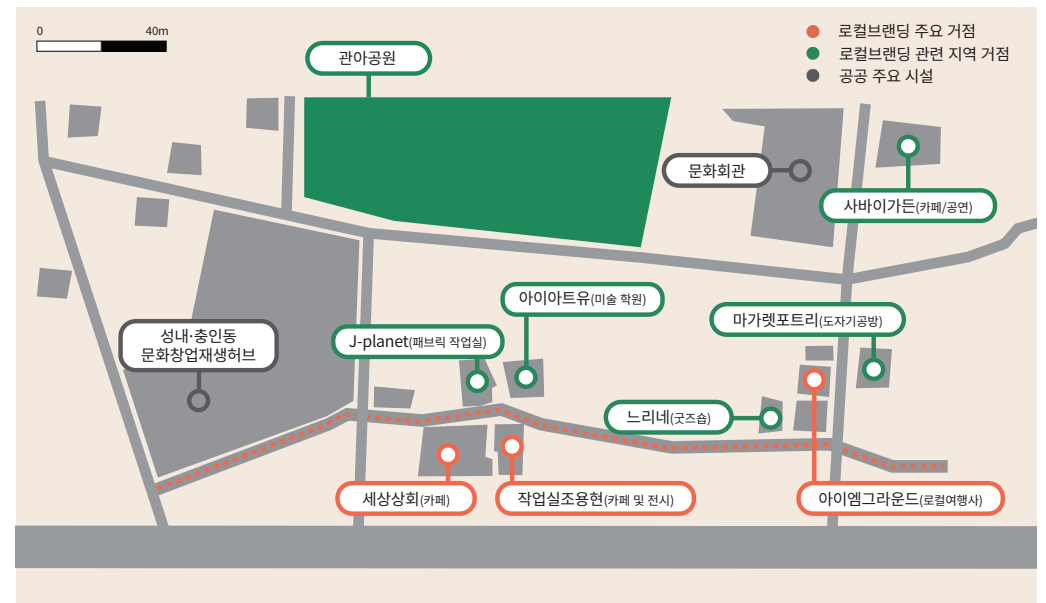
☞ 보탬 플러스라는 협동조합 전에 보탬이라는 협동조합을 만들었어요. 그런데 공모 사업이 생각대로 진행되지 않아 조합 구성원들이 뿔뿔이 흩어지게 되었죠. 그 후로 어떤 공모 사업을 위한 협동조합이 아닌, 우리가 즐겁게 함께할 수 있는 협동조합을 만들어보자고 했어요. 철저히 수단으로 이용할 수 있는 조직이죠. **박진영 대표**

☞ 협동조합이 ‘본캐’가 아니에요. ‘조합 공동 비즈니스를 통해서 먹고살아야지’ 하고 모인 것이 아니라는 거죠. 각자 하고 있는 사업은 따로 있고, 이 협동조합은 여럿이 함께하기 위해 모인 ‘부캐’ 프로젝트 조직이에요. 운영 방식은 주식회사나 다름 없어요. **이상창 대표**

조합원들은 보탬플러스 협동조합에 소속되어 있으면서, 개별적으로 관광, 도시 재생, 문화 도시 사업 등 다른 활동을 겸하고 있다. 경험과 커뮤니티가 서로 다른 만큼 이들이 한자리에 모이면 작은 아이디어가 실현 가능한 사업으로 구체화된다. 그렇게 관아길 골목의 ‘담장마켓’, 로컬 맥주 ‘커뮤니티 맥주 쿨’ 등이 만들어졌다.

☞ 박진영 대표는 15년 간 충주에서 정착해 주민 협의체 등에서 지역 주민들과 관계를 맺고

충주시 관아길 일대



있어요. 저는 골목에 정착한 지 얼마 되지 않은 청년 창업자들의 고민 상담을 해주고 있고요. 서로 나름의 커뮤니티를 가지고 있지요. 보탬플러스끼리 만나면 각자 커뮤니티에서 얘기하는 것을 공유하기도 합니다. 거기서 또 ‘이런 거 해보자, 저런 거 해보자’ 이런 아이디어가 계속 오가요. **이상창 대표**

보탬플러스 협동조합은 조합원 수를 늘려 규모를 키우지 않는다. 자신들과 같은 소규모 조직이 많아져 지역 내 창조 커뮤니티가 확장되는 모습을 그리고 있기 때문이다. 필요한 인력은 사업 성격에 맞게, 지역 안에서 관계를 맺고 있는 청년들을 활용한다. 이는 행정적인 처리를 간소화하면서 변동이 많은 지역 상황에 유연하게 적응하기 위한 운영 방식이다.

☞ 5명으로 프로젝트나 일들을 실행하기는 현실적으로 힘들어요. 가게를 운영하면서 골목에서

활동하는 친구들이 많거든요. 처음에는 협동조합으로 같이 하려고도 생각을 했어요. 그런데 협동조합 구성원이 늘어나면 행정적 문제가 복잡해지더라고요. 그래서 친구들과 프로젝트 성격에 따라 전략적으로 협업하는 구조로 진행하고 있어요. **박진영 대표**

☞ 조합원이 많은 하나의 팀을 만들기보다는 내실 있는 작은 팀이 많아야 한다고 생각합니다. 그리고 저희는 그들 간의 관계를 탄탄하게 해주는 역할을 하고자 합니다. 저희가 관제탑 역할을 했다고 생각할 수도 있겠지요. 이제는 그런 관제탑이 한두 개 더 생겨도 되지 않을까 하는 생각도 듭니다. **이상창 대표**

보탬플러스 협동조합은 조합명에서 전해지듯 ‘갈아’의 가치를 추구한다. 지역에서 홀로 고군분투했던 경험을 가지고 있던 이들이기에 외지인들이 지역에 정착할 수 있도록 도움을 주고 있다.



아이와 청년들도 함께 즐기는 관아길의 담장마켓
©보탬플러스협동조합

☞ 근본적으로 다들 외로워요. 외지에서 온
분들은 그래서 지역에 스며들려고 노력하고 자신의
매력을 어필하려고 하는 것 같아요. 그러다 보니
이렇게 같이 뭉쳐야 산다는 생각이 있는 것 같아요.
지역에서 활동 하려면 이곳에 어떻게 스며들까
고민하는 것이 우선이라고 생각합니다. 그럴 때
함께하는 이들이 있으면 더 빠르고 건강하게 정착할
수 있지 않을까요. **이상창 대표**

누군가 시켜서 하는 일도, 그렇다고 생계를 위한 일도
아니다. 이상창 대표는 '같이'의 가치를 확산해나가며
앞으로도 활동을 지속하기 위해서는 동기부여가
중요하다고 말한다.

☞ 무엇인가를 계속 추진하려면 명확한 동기
부여가 있어야 돼요. 우리가 왜 하고 있는지에
대한 철학은 다들 있는 것 같아요. '지역에 좋은
영향을 주고 있구나'라는 걸 저희 스스로 알 수
있도록 동기부여하는 일이 필요하다고 생각해요.
그래서 꾸준한 실험이 이뤄져야 하는 거고요.

담장마켓도 그렇고, 커뮤니티맥주 팔도 그런 활동의
결과물이지요. **이상창 대표**

비전과 계획

비전 구현 주체가 만들어가는

충주시 로컬브랜딩 마스터플랜

협동조합의 활동이 외부로 전해지면서,
충주문화재단은 이상창 대표에게 문화 도시
사업기획단 PM으로 사업을 이끌어줄 것을 요청했다.
다른 조합원들 또한 이 사업의 청년문화기획단 및
활동가로 참여하고 있다. 사업의 가장 중요한 부분은
충주 문화 도시 비전을 수립하는 것이었다. 그는
'충주다움을 만들어가는 사람'에 집중해 '충주 살면
충주 사람'이라는 캐치프레이즈로 사업을 기획했다.
그리고 충주는 2022년 네 번째 도전 만에 예비 문화
도시 지역으로 선정되었다.

☞ 문화 도시도 도시 재생과 크게 다르지 않아요.
비전을 설정해야 하죠. 그렇다면 충주는 어떤
이미지로 비전을 삼을 것인지 고민이 많았어요.
사과밖에 생각나지 않는 충주라는 도시에서 우리가
가진 자원을 발굴하고 재해석해서 사업 방향을
잡아야 했어요. 그리고 지금 우리가 성과를 계속
만들어낼 수 있는 것은 로컬크리에이터 뿐이라는
생각에 다다랐죠. 다만 너무 젊은, 그리고 외부에서
유입된 친구들에게 포커스를 맞추진 않았어요. 지역
자원을 보전하고 재가공해 온 장인들을 이 그룹에
포함시켰지요. 그래서 충주 시민 20만 명이 로컬
크리에이터가 되는, '충주 살면 충주 사람'이라는
캐치프레이즈를 만들었어요. **이상창 대표**

문화 도시 사업을 기획하는 과정에서 그는 지역의
다양한 주체와 소통하는 자리를 가졌다. 단체 혹은

분과 모임을 찾아 다니기도 하고, 동시에 개개인과
이야기를 나누기도 하였다. 9개월 간 진행된
라운드테이블 횟수만 300회 이상. 그 과정에서
의견을 수렴하고 비전을 공유하였다.

☞ 라운드테이블을 진행하면서 2,700명 이상의
시민들을 만났어요. 9개월 동안 집에 들어가지도
못했죠. 계속 사람만 만난 거예요. 예술인 단체
따로, 개개인 따로, 분과 모임 따로 모였죠. 단체별로
채널이 다르니까요. 그 외에도 도농 도시이다 보니
농촌 지역도 찾아다니며 사업을 공론화하는 활동을
했습니다.

그는 지역 비전을 만들어가는 데 있어서 사람의
중요성을 재차 강조했다. 비전 수립 과정에 참여했던
행정 공무원은 쉽게 바뀐다. 하지만 10년, 20년
지역에서 활동한 사람들은 현장에 맞닿아 있으면서,
지역 히스토리 또한 누구보다 잘 이해하고 있다. 결국
비전을 실현하는 주체는 민간이라는 것이다.

☞ 이런저런 사례를 보면 결국에는
사람이더라고요. 오랜 기간 동안 한 자리를 묵묵히
지켜온 내공은 무시할 수 없지요. 공무원들도 매번
바뀌고, 중간 지원 조직 사람들도 계속 바뀌어요. 한
도시를 바꾸기 위해 필요한 기간이 10~20년이라고
본다면, 이 히스토리를 A부터 Z까지 아는 분들이
얼마만큼 지역에 남아 있는지가 사업 성공 여부를
판가름한다고 생각합니다. **이상창 대표**

공공의 역할에 있어서는 부처 간 횡단적 협업이
필요하다고 말한다. 생태계 관점으로 지역을
바라보고, 그 속에서 활동하는 주체를 유기적으로
연계할 수 있어야 한다는 것이다.

☞ 이제는 정부 부처에서 각자 해오던 것으로는
한계가 있다는 결론에 이른 것 같아요. 부처 간
횡단적 협업이 필요한 시기예요. 부처 간 소통하고
교류할 수 있는 채널을 만들고, 유기적으로 의견이
넘나들 수 있는지가 중요하다고 생각해요. **이상창 대표**



지역의 변화

청년과 아이를 겨냥한 콘텐츠가

가득한 골목으로 탈바꿈

관아길은 어둡고 외진 골목으로 우범지대로 인식되던 곳이었다. 그러나 최근 관아길에는 20~30대 청년과 아이를 키우는 가족이 즐길 수 있는 공간으로 변화했다. 보탬플러스 협동조합에서 개최해온 담장마켓은 물론 주변에 아이들을 위한 미술 학원 등이 생겨났기 때문이다. 담장마켓은 현재까지 18차례 진행되었으며, 매회 1,000명이 넘는 방문객이 찾아온다. 부모와 함께 관아길을 방문한 아이들에게 이곳은 놀이터와 같은 곳으로 기억될 것이다.

“담장마켓 개최 초반에는 지역분들이 안 오셨어요. 외지인들이 대부분이었죠. 원래 이 동네 관아길 자체가 저녁 7시만 되면 사람이 안 다녔어요. 분위기가 침침해서 사람들이 찾지 않았죠. 그런데 이제는 젊은 친구들이 새로워진 관아길을 즐기 위해 모여듭니다. 커피를 마시러 오는 사람, 사진을 찍으러 오는 사람들이 많아졌고, 지역에 다양한 축제가 이곳에서 열리기 시작했습니다. 지역 내 예쁜 공간이나 좋은 문화 활동이 급속도로 많이 생기기 시작했어요. 골목이 가끔 뉴스나 지역 방송에 소개되면 괜히 어깨가 으쓱해지더라고요.” 박진영 대표

2021년 11월 보탬플러스 협동조합은 공공과 협력하여 ‘충주잔치’ 행사를 열었다. 충주 문화창업재생허브센터 오픈 행사에 협동조합이 하고자 했던 충북 로컬인사이트투어를 결합하여 기획한 행사다. 이 행사에 로컬 크리에이터 100명과 일반 시민 500여 명 등이 방문했다. ‘충주잔치’를 통해 공공과 민간 협력 방식을 파악할 수 있어 의미 깊은 자리였다. 앞으로 이들의 파트너십을 통해 만들어질

다양한 프로젝트가 기대된다.

“도시 재생 사업으로 문화창업재생허브센터가 거점 공간으로 조성되었어요. 가장 큰 사업비가 투자된 공간인데, 오픈 행사를 같이 진행하게 되었습니다. 충주에서 원하는 오픈식 이미지가 있었고, 저희가 하고자 했던 페스티벌 형식이 있었어요. 그런데 이 행사를 지역 청년들이 하나하나 만들어갔어요. 직접 포스터 실크스크린으로 만들어 붙이고 설치하면서요. 이런 과정을 통해서 행정에서도 ‘우리가 이렇게까지 할 수 있다’는 것을 확인한 것 같아요. 저희도 ‘행정과 이런 관계로 일 하는 방식이 있구나’ 하는 걸 배운 계기가 되었고요.” 이상향 대표



사례의

시사점

충주 관아길 사례에서는 창조 커뮤니티를 구축하고 있는 보탬플러스 협동조합의 운영 방식에 주목해야 한다. 보탬플러스 협동조합 구성원은 관아길 일대에서 사업자를 운영하는 5명의 대표다. 그들은 생계가 아닌 ‘함께하면 즐거운 일’을 벌이기 위해 협동조합을 설립하였다. 각자의 업을 통해 얻은 정보와 커뮤니티를 나누면서 사업을 기획하고, 지역에서 활동하는 사람과 협업을 통해 사업을 추진해나간다. 이들이 추구하는 ‘같이’의 방식은 지역 주민과 행정에 닿아 지역에서 확산되고 있다.

포틀랜드식 환경주의



포틀랜드 리빌딩센터
©윤현석



리빌딩센터 내부 모습
©윤현석

★ 활동 범위 및 주체

로컬브랜딩 활동 범위					행정의 주요 활동 주체			민간의 주요 활동 주체				
시군구	읍면동	지구	거리	거점	중앙 부처	시군구	읍면동	지역 주민	창업가 ·상인	비영리 단체	기업	대학
				★		★		★	★	★		

★ 로컬브랜딩 비전 및 성과

로컬브랜딩 비전	로컬브랜딩 요소	로컬브랜딩 성과
건축 자재 재활용을 통한 포틀랜드식 환경주의의 실천 거점	공공 일자리 창출 정주 환경 높은 시민 참여	35,000t의 건축 자재 재활용 100만명의 커뮤니티 회원 800종 이상의 건축 수업

포틀랜드 리빌딩센터는 1997년 설립된 비영리단체로 미시시피 애비뉴Mississippi Avenue에 약 2,800㎡ 매장을 운영하고 있다. 리빌딩센터는 기후변화 문제에 대응하여 폐기물을 줄이고 기존 자원을 더 잘 활용하는 것, 그리고 이러한 활동을 통해 커뮤니티에 기여하는 것을 목적으로 하고 있다. 폐기될 건축, 건설 자재를 기부받아 필요한 사람들에게 저렴한 가격에 판매하여 재사용되도록 하고, 지역 주민을 대상으로 집수리 교육도 실시한다. 이들은 이런

활동들을 통해 지역 공동체가 기후변화 상황에서 회복력을 유지할 수 있다고 믿는다. 특히 소외 계층의 경우 주거 환경이 더욱 열악하기 때문에 그들에게 이러한 정보를 제공하는 것을 중요하게 여긴다. 현재 리빌딩센터에는 하루 약 8t의 재생 건축 자재가 개인이나 철거업체로부터 제공되고 있다. 이 중 대부분은 재사용할 고객이 구입해가거나 재활용 업체로 보내진다.

가능성의 발견

포틀랜드 특성이 그대로 반영된

‘건축 자재 재활용’ 기획

리빌딩센터는 설립자가 1970~1980년대 건물 해체 프로젝트를 경험한 것이 계기가 되었다. 그리고 그 경험을 살려 노스 포틀랜드 North Portland 주변 진입로에 자리를 마련하고, 건축 자재를 기부 받기 시작했다. 작은 시작은 커뮤니티와 함께 유기적으로 성장해 나갔다.

☞ → 포틀랜드에서는 오래된 집이 더 좋은 집입니다. 당시에 좋은 재료로 기술 좋은 장인들이 튼튼하게 지었거든요. 낡았다고 철거해서 버리기에는 재료가 너무 아깝죠. 그래서 환경 보전 차원에서 건재를 재활용해야겠다는 생각을 한 겁니다. 리빌딩센터를 시작한 또 다른 이유는 커뮤니티에 있습니다. 소외 계층이나 전과자를 위한 일자리를 만들고, 저소득층에게 안전하고 편안한 공간을 제공하기 위해 만들어졌지요. 이 두 가지가 NPO 미션입니다.

2012년 포틀랜드 도시 개발국에서 근무했던 아마자키 미쓰히로 씨는 ‘건축 자재를 재활용한다’는 기획이 포틀랜드 정체성의 연장선상에 있다고 전한다. 또 지역이 본래 지니고 있던 문화적 특성과 문제 해결 방안을 잘 연결하는 것이 중요하다는 의견도 덧붙였다.

☞ → 오리건주는 평원과 바다, 산이 있는 곳으로 1820년 전까지는 아메리카 원주민만 사는 황야였습니다. 서부로 인구 이동이 있었을 때 사람들이 도달한 곳이 오리건주, 캘리포니아주, 워싱턴주였지요. 오리건에 처음 도착한 사람들은

아무것도 없는 땅에서 시작해야 했습니다. ‘없으면 스스로 만들어서 한다’라는 이곳 문화는 이때부터 시작된 것이죠. 환경주의는 포틀랜드의 새로운 삶의 방식이 아니라 뿌리 깊은 정체성입니다.

운영과 확산

커뮤니티 우선적 운영과 리빌딩센터

지지 기반의 확산

리빌딩센터에서 판매되는 건축 자재 가격은 다른 곳에 비해 50~90% 저렴하다. 가격경쟁력을 가질 수 있는 이유는 판매되는 모든 건축 자재가 기부를 통해 들어오기 때문이다. 또 건축 자재를 분류하고 정리하는 데 많은 자원봉사자가 함께한다는 것도 비용 절감의 이유다. 이곳은 자재 사입부터 판매까지 커뮤니티 지지 없이는 운영될 수 없는 구조를 지니고 있다.

실제로 리빌딩센터 고객들은 집을 수리하려는 사람부터 특별한 자재를 찾는 사람들까지 다양한 배경과 목적을 가지고 있다. 개인뿐만이 아니라 건축 및 디자인 회사, 비영리기관 및 포틀랜드 주택공단 Portland Housing Authority 등의 단체도 리빌딩센터에서 쇼핑한다.

많은 이들이 이곳에 모이는 이유는 리빌딩센터의 창의적 에너지 때문이다. 매장에는 재활용 자재로 만든 공간이 있고, 고객들의 재활용 프로젝트 사진과 설명이 실린 게시판도 운영한다. 고객들이 이 게시판에 자료를 업로드하면, 다음 구매 시 10% 할인 혜택을 준다. 사람들은 리빌딩센터 커뮤니티 공간에서 시간을 보내거나 자재가 쌓인 복도를 돌아다니며 대화와 아이디어를 나눈다. 커뮤니티 거점 공간이 된 것이다.

리빌딩센터 디자인 자체에서도 이와 같은 분위기를 느낄 수 있다. 여느 쇼핑물 공간 구성과는 달리 이곳은



고객들의 재활용 프로젝트 사진과 설명이 실린 'Creative Reuse Ideas' ©윤현석



리빌딩센터에서 1년간 재활용된 자재는 1,800t에 달한다
©윤현석

누구나 쉽게 들어올 수 있도록 입구가 여러 곳에 있다. 그리고 곳곳에 커뮤니티 공간을 배치했다. 공간 구석구석에는 주민들이 함께 만든 작품이 눈에 띈다. 이곳을 찾는 사람들이 서로의 가치관에 공감하고 있음을 느껴지는 부분이다.

비전과 계획

지역 커뮤니티를 위한 미래 비전

리빌딩센터는 기후 위기 상황에서 가장 약자는 유색인종을 비롯한 소외 계층이라고 믿는다. 그렇기 때문에 기후위기 대응에 관한 비전과 함께 바람직한 커뮤니티를 만드는 것을 중요하게 생각한다. 이를 위해 리빌딩센터는 흑인, 원주민, 유색인종 커뮤니티 목소리에 귀 기울인다. 또 저소득층과 소외계층이 리빌딩센터 사업과 프로그램, 행사 진행에 관여할 수 있도록 기회를 열어두었다. 이곳 직원 역시 다양한

커뮤니티를 대표할 수 있는 이들을 우선해 채용한다. 기후 위기에 대응해나가고, 공정하고 회복력 있는 커뮤니티를 만들어가는 일이 하나의 미션임을 분명히 알고 방향을 제시해나가고 있다.

지역의 변화

기후 위기에 대응하는 실질적인 성과와 함께 사회적 약자를 위한 거점으로

지금까지 리빌딩센터는 건축 자재 35,000t 이상을 회수하였고, 100만 명 이상의 사람들에게 저렴한 건축 자재를 제공했다. 1일 재활용은 6t, 1년간 재활용 된 자재는 1,800t에 이른다. 또 800회 이상의 목공, 배관, 전기 수업을 했으며 1만 명이 넘는 사람이 이 과정에 참여했다. 여성, LGBTQ, BIPOC 전용 수업을 제공하고, 필요한 물품과 장학금도 전달했다.

사례의

시사점

포틀랜드 리빌딩센터는 지역성과 일치하는 기획으로 커뮤니티에 기여하고 있는 사례다. 포틀랜드 지역 특유의 전통적인 개척 정신과 환경을 소중하게 생각하는 시민들의 현대적인 가치관이 DIY문화와 건축 자재 재활용이라는 콘텐츠에 녹아 있다. 건축 자재를 기부받아 재사용하도록 하는 기획 내용 자체가 혁신적이고 특별한 것은 아니다. ‘개척 정신’이라고 하는 지역 고유의 문화가 리빌딩센터의 기획과 운영 전반에 반영되어 있다는 점이 중요하다. 이 사례를 통해 우리는 지역 자원의 탐색과 콘텐츠 개발보다 먼저 지역의 오래된 전통과 가치관이 무엇인지 살피고 찾아야 한다는 것을 배울 수 있다. 그래야만 지역민들의 공감과 동참을 이끌어내 지속가능한 로컬브랜드가 될 수 있을 것이다.

지역은 어떻게 브랜딩되는가?

앞서 규모도 내용도 천차만별인 여러 국내외 사례를 살펴보았다. 프로젝트를 시작하며 '지역성을 살리는 주민 주도 로컬브랜딩'이라는 관점에서 나름의 기준을 가지고 참고할 만하다고 판단되는 사례를 모았다. 그러나 모아놓고 보니 과연 이들을 분류하고 공통점을 찾는 것이 적절한지 고민이 될 정도로 하나하나가 다 달랐다. 지역의 지리적·역사적 배경이 다르고 주민들, 행정 기관, 민간 기업 등 주체의 특성과 한계에도 차이가 있었다. 그러나 조사와 인터뷰를 시작하니 로컬브랜딩을 이끌어온 주민과 관계자의 입에서 비슷한 개념과 단어가 반복적으로 나왔다. 그들은 '어떤 콘텐츠가 가능성이 있는가'가 아니라 '어떤 비전을 어떻게 세워나가야 하는지', '누가 주인공이 되어야 하는지', '어떤 과정이 필요한지'에 대해 입을 모아 설명했다. 그 내용을 정리해 '지역은 어떻게 브랜딩 되는가'에 대한 답으로 제시하고자 한다.

★ 어떤 비전을 어떻게 세울 것인가 ★

1

**지역 고유 가치를 바탕으로
장기간 변하지 않을
비전을 세워야 한다.**

로컬브랜딩 비전은 대규모 시설의 개발 등이 아니라 일상생활, 자연환경, 커뮤니티, 역사, 예술 등 지역성에 뿌리를 둔 고유의 가치를 지닌 콘텐츠가 바탕이 되어야 한다. 그래야만 정치적·경제적 상황에 크게 휘둘리지 않고 폭넓은 지지를 받을 수 있으며 지속될 수 있다. 일본 도시마구·가미야마·유후인·나오시마·미국 포틀랜드·영국 코인 스트리트·해크니, 국내 임실·양양·공주·제주·군산·서울 마르쉐 등 거의 모든 사례가 그러하였다.

2

**비전은 일관적으로 유지하며
실행 계획을 꾸준히
개선·적용해야 한다.**

비전과 실행 계획은 20~30년 후 모습을 생각하며 꾸준하고 일관적으로 적용해야 한다. 그리고 동시에 시간이 지날수록 보다 구체적이고 명확해질 수 있도록 끊임없는 논의와 피드백을 통해 개선되어야 한다. 포틀랜드, 유후인, 코인 스트리트, 해크니 등의 사례에서 이러한 노력을 엿볼 수 있었다.

3

**가능한 넓은 범위의
커뮤니티가 비전 수립의
초기 단계에 참여하도록 한다.**

초기 단계에서 가능한 다양하고 많은 주체에 내용을 설명하고 의견을 물어, 이를 비전 수립에 반영하여야 한다. 이를 위해서는 두 가지가 필요하다. 먼저 커뮤니티의 진입 장벽을 낮게 설정해 넓은 커뮤니티를 형성하는 것이 중요하다. 두 번째는 커뮤니티를 대상으로 한 워크숍 등 역량 강화 과정이다. 단순히 의견을 묻는 것이 아니라 함께 공부하고 이해하는 과정을 거쳐 통합된 의견을 비전에 녹여낼 수 있다. 이러한 과정은 때때로 가시적인 성과로 이어지지 않아 과하다고 느끼거나 비효율적이라고 생각할 수 있다. 그러나 도시마, 포틀랜드, 제주 등의 사례에서 엿볼 수 있듯 초기의 광범위한 의견 통합이 진행 과정에서 생길 수 있는 충돌과 그로인한 지연을 줄여주어 오히려 짧은 기간에 효율적으로 성과를 낼 수 있도록 한다. 또 커뮤니티가 지지 기반이자 주체 발굴의 풀이 되므로 예상치 못한 상황에도 유연하게 대처할 수 있다는 장점도 있다.

★ 누가 주체가 되어야 하는가 ★

1

**지역에서 살아가는
당사자가 주체가
되어야 한다.**

로컬브랜딩은 1,2년 만에 성과를 내기 어려운 일이다. 짧은 기간에 성과가 난다고 하더라도 같은 방향으로 시간을 두고 축적되어야 효과를 얻을 수 있다. 따라서 외부에서 단기적으로 관여하는 사람이 주체가 되기보다는, 지역내 당사자가 본인이 관심 있는 일을 하며 주체적으로 움직여야 한다. 도시마, 가미야마, 포틀랜드, 임실, 제주, 서울 연남동 등 거의 모든 사례에서 이와 같은 점을 지적하였다.

2

**주체의 다양성이
유지되도록 해야 한다.**

다양성을 지닌 도시가 주민의 요구를 충족시킬 수 있고 문제 상황에 대처할 수 있다. 도시의 다양성은 곧 주체의 다양성이며, 이는 콘텐츠의 다양성으로 이어진다. 주체를 다양하게 유지하려면 개개인의 활동과 성과에 박수를 쳐주고 그들이 눈에 띄게끔 해야 한다. 이러한 과정을 통해 당사자는 성취감을 느끼고 주체적인 활동을 이어가며 지역 일에도 적극적인 태도를 가지게 된다. 일부 사례에서는 이런 과정을 ‘동료’ 혹은 ‘공범’을 늘린다고 표현하기도 하였다. 이런 문화가 자리 잡으면 커뮤니티내에 창조적인 분위기가 형성되어 새로운 시도를 할 수 있는 바탕이 된다. 가미야마, 오노미치, 임실, 공주, 제주, 충주 등의 사례에서 이러한 흐름을 파악할 수 있었다.

3

**사람이 사람을
부르는 순환이
만들어지도록 해야 한다.**

사람이 곧 콘텐츠이며 매력적인 커뮤니티가 곧 경쟁력으로 이어졌다. 대대적인 홍보나 마케팅 전략이 아닌 매력적인 지역 문화와 커뮤니티가 입소문이나 또 다른 사람들을 이끄는 방식이다. 도시마구, 가미야마, 오노미치, 공주, 제주, 마르쉐@ 등 많은 사례에서 이러한 현상을 확인할 수 있었다.

★ 어떤 과정이 필요한가 ★

1

**실험과 피드백을 통해
비전과 실행 계획을
개선해야 한다.**

한번의 시도에 완벽한 결과를 냈던 사례는 없다. 거의 모든 경우 작은 범위에서 실험이 시작되었다. 실험 후 피드백을 통해 새로운 발견, 부족한 점, 필요한 점 등을 정리하고 다음 단계의 비전과 실행 계획을 개선하는 과정이 반복되었다. 이는 실험을 허용하고 즐겁게 받아들이는 분위기가 바탕이 되어야 가능한 일이다. 또 한번의 이벤트에서 끝나는 것이 아니라 다음을 준비하기 위한 단계로 받아들이는 인식도 중요하다. 이런 단계적인 과정이 노출됨으로써 주민 의견이 통합되는 계기가 되기도 하였다. 도시마, 포틀랜드, 나오시마, 코인 스트리트, 마르쉐@, 충주 등의 사례에서 그 과정을 확인할 수 있었다.

2

**경제활동의 이익을
커뮤니티에
환원해야 한다.**

로컬브랜딩에서 적절한 경제활동은 필수 요소다. 그러나 더 중요한 것은 경제활동으로 발생한 이익을 커뮤니티를 위해 환원해야 한다는 것이다. 임실, 양양, 코인 스트리트, 해크니 등 많은 사례에서 확인한 바와 같이 이익의 환원은 커뮤니티를 통합시키고 지역에서의 삶과 일을 지탱해 지역성을 강화하는 결과로 이어졌다. 사업성과 공동체성이 공존하여야 하며, 가능하다면 처음부터 이익 환원 시스템을 꾸리는 것이 중요하다.

3

**다양한 주체가
시간을 두고
신뢰를 쌓아야 한다.**

행정과 주민, 민간 사업자 등 지역내 다양한 주체가 시간을 들여 신뢰를 쌓는 과정이 필요하다. 도시마구, 포틀랜드, 유후인, 나오시마, 임실, 코인 스트리트, 해크니, 중국 와인, 마르쉐@ 등 거의 모든 사례에서 끊임 없는 대화와 소통의 과정이 있었음을 확인했다. 일상을 함께하고 지역 문제에 대해 공부하고 토론하는 과정을 거치며, 서로에 대해 신뢰를 쌓아갔다. 이는 곧 비전에 공감하고 신뢰가 바탕이 되는 커뮤니티 통합을 의미한다. 이러한 커뮤니티가 존재한다는 것은 해당 지역이 긴 호흡으로 일관된 비전을 지속할 수 있다는 것을 의미한다. 실행 계획에 협조적이고 창조적인 인재를 확보했다는 것만으로 성공적인 로컬브랜딩이 시작됐다고 볼 수 있다.



CHAPTER — 1
도시 마스터플랜을 통한 로컬브랜딩

일본 도쿄도 도시마구 * 미나미이케부쿠로 공원

- 平賀 達也, 行政・民間・地元が一体となった持続可能な公園運営 : 豊島区南池袋公園の再整備, 地域開発, 2019, 629, 20~23
- 豊島区都市整備部公園緑地課, 豊島区立南池袋公園の再整備 : 公民連携による持続的な公園運営をめざして, 都市公園, 2016, 214, 40~43
- 도시마구, www.city.toshima.lg.jp

미국 오리건주 포틀랜드시 * 푸드카트 팻

- 미국 오리건주 포틀랜드시 | 푸드카트 팻
- 야마자키 미쓰히로, 포틀랜드, 내 삶을 바꾸는 도시혁명, 어젠다, 2017
- 小林剛士, 鵜心治, 宋俊煥, 白石レイ, 杉原礼子, 吉田雪乃, 米国オレゴン州ポートランドにおけるストリートフード事業にみる低未利用地の活用手法. 日本建築学会計画系論文集, 2021, 86(784), 1692-1703
- 모종린, 독립 소상공인 도시의 전형 포틀랜드, 브런치 골목길 경제학자, 2019.2.28, brunch.co.kr/@riglobalization/132

- hwk@honghapvalley.org, 해외소식-포틀랜드의 도시 재생, 라이프스타일 전환공유 플랫폼 공유 허브, 2019.12.13, www.sharehub.kr/sharestory/news_view.do?storySeq=2206

일본 오이타현 유후시 * 온천마을

- 강현수, 주민이 주도하여 만든 소박한 관광도시, 유후인(Yufuin). 국토연구, 2011, 78~83
- 임서환 외, 일본의 도시 재생 사례와 시사점. HURI FOCUS, 제22호, 2016, 1~44
- 유선철, 일본의 도시 재생 사례와 시사점: 후쿠오카 캐널시티와 오이타현 유후인을 중심으로. 국토연구, 2014, 100~106.
- 鈴木 孝弘, 朝日 幸代, 湯布院のオーバーツーリズムに対する持続可能なまちづくりに関する考察. 経済論集46(1), 2020, 1~14.
- 猪爪範子, 湯布院町の地域形成 における住民意識の変化, 造園雑誌 57(4), 1994, 364~369.
- 由布院温泉観光協会, 新・由布院温泉観光基本計画, 由布院温泉旅館組合, 2018
- 高井尚之, なぜ大分・由布院は13年連続で「温泉日本一」か, PRESIDENT Online, 2019. 8. 29, president.jp/articles/-/29737?page=1
- 유후시, www.city.yufu.oita.jp
- 유후인 상공회, yufuin.oita-shokokai.or.jp

일본 가가와현 나오시마초 *

세토우치 국제예술제와 나오시마

- 김선희, 백경진, '섬과 예술'의 융합을 통한 지역 활성화와 바다의 회복: 일본 세토우치 국제예술제 추진 사례, 국토연구, 통권349호, 2010, 92~100
- 박승규, 보존과 개발 측면의 섬 활용 국내외 사례. 지방자치 이슈와 포럼, 2016, 5호
- 山島哲夫, 瀬戸内海に浮かぶアート島 直島 -アートによる地域づくりについて-. 宇都宮共和大学, 都市経済研究年報 14 (0), 2014, 90~96
- 村田菜摘, 直島が国際的観光地になった理由, 2013
- 坂田憲治, 瀬戸内に浮かぶ「アートの楽園」直島〜脈々と受け継ぐランドデザイン(4), 自立する地域社会, 2011. 1. 11
- 大竹 剛, 迷走ベネッセ創業家・福武氏がついに口を開いた. 日経ビジネス, 2016. 11. 14
- 四国, アートで誘客、移住者も増加 直島で2年連続地価上昇, 日本経済新聞, 2019. 9. 19
- 直島観光旅サイト, naoshima.net
- 直島町, www.town.naoshima.lg.jp/index.html

스페인 바스크주 기푸스코아도 산세바스티안 * 미식도시

- Donostia San Sebastián, 2017~2021 Donostia/San Sebastián VIST-BIZI Tourism Plan, Donostia San Sebastián Turismoa, 2021
- UNWTO Communications Department, 5th Unwto World Forum On Gastronomy Tourism In San Sebastián: Job Creation, Entrepreneurship And Development, UNWTO, 2019. 2. 27
- Emma Robertson, Elena Arzak: “We Need To Be Open To Change”, The Talks, 2022. 1. 5
- Basque Culinary Center, www.bculinary.com/en/home
- Donostia San Sebastián Turismoa, www.sansebastianturismoa.eus/en

중국 산둥성 옌타이시 즈푸구 * 포도·와인도시

- 모우페이지에, 정부정책을 중심으로 한 옌타이 와인 클러스터 분석[석사 학위논문]. 경북대학교 대학원 행정학과, 2009
- 최해옥, 중국의 와인산업, 지역혁신 만나 날개 달다, 서울정책아카이브, 2016
- 山东省文化和旅游厅, 烟台三年内将建4个葡萄酒旅游小镇 20个休闲葡萄酒庄, 2018. 4. 9

- 山东省文化和旅游厅, 烟台市创新打造葡萄酒“新六产”, 深化“葡萄酒+旅游”精品旅游产业, 2021. 11. 25
- 王惠绵, 葡萄酒酿出文旅结合新味道, 中国经济网, 2018. 10. 16
- WBO, 烟台葡萄酒产区集群品牌”组团上线, 张裕、威龙、君顶、龙亭酒庄等20家企业签约入驻酒先知, 2020. 6. 1.

CHAPTER — 2

창조 커뮤니티 기반 조성을 위한 로컬브랜딩

일본 히로시마현 오노미치시 *

빈집 재생 프로젝트와 디스커버링크 세토우치

- 바바마사타카 외, 에어리어 레노베이션: 변화의 구조와 로컬라이즈, 2016
- 이노우에, 하나오카, 이시구로, 이시모리, 오노미치형 데스티네이션 매니지먼트란?: 다양한 지역유산을 활용한 관광 도시 전략, 홋카이도대학 관광학 고등연구소, CATS총서, 제10호, 2016
- 花岡拓郎, 石黒侑介, 石森秀三編, 尾道型デスティネーション・マネジメントってなに?: 多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略 / 池ノ上真一, 北海道大学観光学高等研究センター, 2016
- The Sankei News, 尾道の観光客, 昨年は674万人やまなみ街道全通や日本遺産認定効果か, 産経新聞, 2016. 6. 15
- 오노미치시 시티마케팅, hito-onomichi.jp
- NPO법인 오노미치 빈집재생 프로젝트, www.onomichisaisei.com
- 디스커버링크 세토우치, dlsetouchi.com/story

일본 도쿠시마현 가미야마초 *

아티스트 인 레시던스와 위성사무실

- 梅村仁, 地方都市における IT 中小企業の集積と地域活性化—徳島県神山町を事例として—, 企業環境研究年報 23, 2018, 21~33
- 野邊幸昌, 神山町における地域活性化の取組み, ながさき経済, 2015, 18~25
- 甲斐かおり, 「人が人を呼ぶ」まち、徳島県-神山町。40代以下の出身者、移住者でつくった計画から、未来につながる風景が生まれた, SMOUT移住研究所, lab.smout.jp/tokushima/kamiyama-cho/tsunapro.html, 2021. 12. 22
- 가미야마초, www.town.kamiyama.lg.jp
- 인 가미야마, www.in-kamiyama.jp
- 가미야마 마루고토 전문학교, kamiyama.ac.jp

한국 전라북도 임실군 임실읍 * 임실치즈마을

- 심순섭, 내생적 발전 차원의 농촌마을 공동체 지속성 연구: 임실치즈마을을 사례로[석사 학위논문], 전북대학교 일반대학원, 2019
- 전혁인, 전북 임실군 치즈산업 지역의 지역혁신체계[석사 학위논문], 한국교원대학교 교육대학원, 2013
- 6차산업지원센터, www.xn--6-ql4f73k2zh.com:448/home/main.cs
- 임실치즈마을, cheese.invil.org/index.html

한국 충청남도 공주시 중학동 * 제민천 일대

- 이승민, 상상이 실험으로 구현되는 공주시 제민천, 국토연구, 2020, 64~69
- 김혁주, 퍼즐랩 권오상 대표, 원도심의 역사를 담은 마을 호텔의 꿈, 비로컬, 2020. 2. 27
- 도시 재생뉴딜, 화려한 부활을 꿈꾸는 역사 문화 도시 공주, vol.20, 2021. 9
- 이재덕, 해 보고 싶은 모임 없으세요? 공주 제민천에서[발], 경향신문, 2021. 7. 21
- 행정안전부, Stage of Freedom: 2021 청년마을 만들기, 자유도 매거진, (주)퍼즐랩, 마을호텔(주), 2021
- 공주 청년마을 자유도, degreeoffreedom.co.kr
- 마을스테이, town-stay.com

CHAPTER — 3

공공 프로젝트가 이끈 로컬브랜딩

한국 전라북도 군산시 영화동 * 영화시장

- 윤주선, 장민영, 김영하, 지역 관리 회사와 마을재생: 군산시 지역 관리 회사 사례, 건축공간연구소, 2020.
- 김혁주, [11월특집(3)] 골목시장의 재발견, “영화타운”- <지방> 조권능 대표, 비로컬, 2020. 11. 13
- 지역혁신팀, 지역혁신가를 만나다3 - 군산 (주)지방조권능 대표, 제주창조경제혁신센터, 지역혁신 아카이브, 2019. 1. 21
- 군산근대역사박물관, museum.gunsan.go.kr/index_Archive.jsp

영국 런던 램버스구 * 코인 스트리트

- 니시아마 야스오 외, 영국의 거버넌스형 마을만들기: 사회적 기업에 의한 도시 재생, 기문당, 2009
- 도시 재생지원사업단, 사회적 기업을 이용한 주거지 재생: 창조적 도시 재생 시리즈 19, 국토연구원, 2011
- 신우진, 최진, 오은지, [해외연구동향] 주민에 의한 성공적 도시 재생: 영국 코인 스트리트Coin Street 도시정보(대한국토도시계획학회 정보지), 2016
- 전지훈, 외문형, 정문기, 지역의 공동체활동과 문화 및 지역발전과의 관계에 대한 연구: 코인 스트리트, 나가하마, 삼덕동의 사례를 중심으로, 한국행정논집, 27(1), 2015, 87~114

영국 런던 해크니구 * 해크니 개발 협동조합

- 김륜희, 윤정란, 김홍주, 성태영, 로컬 기반 사회적 경제 지원방안 연구, 한국토지주택공사 토지주택연구원, 2018
- 행복북구문화재단, 지역문화인력 프로젝트 지원사업, 국내외 도시 재생 사례를 통해 바라보는 관음동 마을공동체 만들기 결과자료집, 2020
- 권보람, [더 나은 미래]런던 대표 슬럼가였던 해크니... 10년간 가장 낮은 범죄율 유지한 비결은?, 조선일보, 2016. 1. 26
- 유지혜, 사회적 경제와 도시 재생의 협력, 선택 아닌 필수②, 영국 해크니 개발협동조합 사례와 시사점, 도시미래신문, 2017. 9. 7
- Hackney Co-operative Developments, Annual Report 2020~21, 2021. 12. 2

한국 서울특별시 연남동 * 경의선숲길

- 고나연, 경의선 숲길공원 이용자 집단 간 인식차이에 따른 문제양상[석사 학위논문], 서울시립대학교 조경학과, 2017
- 원혁, 경의선 숲길 조성이 주변 상권에 미치는 영향에 대한 분석: 연남동, 와우교 구간을 중심으로[석사 학위논문], 건국대학교 부동산대학원, 2017
- 최송천, 이남진, [장소탐방] 역사와 문화를 담은 경의선숲길. 건축도시공간 연구소, 건축과 도시공간, vol.19, 2015
- 성복구, 버려진 철길의 화려한 변신. 성북소리, 제483호, 2016
- 김보미, ‘경의선 숲길’, 주민이 설계하고 관리한다, 경향신문, 2014. 12. 28
- 남궁민, [남궁민의 골목, 도시] 통하였도다, 연트럴파크, 머니투데이, 2018. 8. 24
- 우태경, 연탄재 나뒹글던 연남동 세모길, 3년 만에 ‘골목 핫플’로 재탄생, 한국일보, 2021. 3. 17
- 정지연, 기획특집 - 골목을 만들면 사람이 모이고 문화가 꽃핀다, 스트리트H, 2019. 7. 4
- 마포구, 연남동, 우리동네이야기, www.mapo.go.kr/site/yeonnam/content/dong0201, 2021
- 서울특별시, 경의선공원, news.seoul.go.kr/env/archives/12821, 2017. 2. 28

한국 전라북도 전주시 완산구 풍남동 * 전주한옥마을

- 김동영, 도시관광의 현황 및 활성화방안: 전주한옥마을 중심으로 지역과 세계, 37(1), 2013, 119~144
- 김주영, 허선영, 문태현, 전주 한옥마을의 도시 재생사업이 지역변화에 미친 영향, 한국지역지리학회지,

23(1), 2017, 106~117

- 송재복, 시차time lag에 따른 지방거버넌스의 변화 - 전주한옥마을조성사례를 중심으로-, 한국자치행정학보, 24(2), 2010, 63~86
- 홍성덕, 전주시 역사 문화 자원의 활용과 도시 재생-전주 한옥마을을 중심으로. 열상고전연구, 48, 2015, 29~61
- 권순재, 전주시, 주민주도형 모델 대한민국 도시 재생 1번지 ‘주목’, 전북도민일보, 2022. 1. 2
- 김용권,[도시 재생] 국내 넘어 세계적 명소로… 1000만 관광객 시대 ‘눈앞’, 국민일보, 2016. 5. 24
- 송영식, 전통문화중심 도시추진단 해단, 전북도민일보, 2007. 1. 31
- 홍인철, 전주 한옥마을 공동체 출범…주민 주도로 화합·발전 이끈다, 연합뉴스, 2019. 1. 31
- 홍인철, ‘지나친 상업화’ 전주 한옥마을의 위기… 정체성 복원 시급, 연합뉴스, 2019. 4. 16

CHAPTER — 4

앵커 스토어가 시작한 로컬브랜딩

한국 강원도 양양군 * 서피비치

- 김윤진, 철조망이 쳐진 강촌에서 ‘서핑족의 성지’로 도시에선 꿈도 못 꿀 경험에 집중하라, DBR, 281호, 2019. 9
- 김주현, 2022해양수산부장관배 서핑대회 양양서 개최, 설악신문, 2022. 8. 15
- 박준규, 서피비치: 서퍼의 성지 양양 하조대, 다시 섯 파티가 시작됐다, 롱블랙, 2022. 5. 9
- 심영규, 양양 서피비치-박준규 대표, 아는동네, 아는동네 아는강원1, 2019. 8. 22
- 이광희, 서피비치 박준규 대표, 바다를 배우는 시간, 비로컬, 2022. 9. 2
- 이종건, [특특지방자치] 자연·콘텐츠·관광 산업 집약 ‘서핑 1번지’ 양양, 연합뉴스, 2022. 5. 16

한국 제주도 제주시 구좌읍 세화리 * 질그랭이센터

- 박미라, “휴가냐고요? 제주로 ‘워케이션’ 왔죠”, 경향신문, 2022. 6. 22
- 구좌읍 세화리, www.jeu.go.kr/vill/sehwa/index.htm

미국 오리건주 포틀랜드 | 리빌딩센터

- Eric Hangen, United Villages: A Case Study on Building Materials Reuse in Portland, Oregon, Neighborworks America, 2009
- 리빌딩센터, www.rebuildingcenter.org/what-we-do

한국 서울특별시 이화동 * 농부시장 마르셰@

- 마르셰@, 농부시장 아카이브 - 사람 시장 동네, 탐방상사, 2019
- 사단법인 농부시장 마르셰, 사단법인 농부시장 마르셰 2017 지속 가능성 보고서 ‘말이 씨앗이 되다’, 2018
- 이보은, 김승희, 김미현, 농부시장 마르셰@의 지역 확산 모델 연구, 농부시장 마르셰, 2018
- 김은남, 말마다 ‘마르셰@혜화’를 찾는 사람들, 시사IN, 2013. 10. 11
- 박은영, [재래시장] 도시형 장터가 건강한 지역 문화를 낳는다, 디자인하우스, 2014. 7
- 신수경, 도시의 농 농, 일상이 되다, 대산농촌, 2022. 3. 30
- 유지연, 한 번 열리면 1만명 몰린다, 대화하는 시장 ‘마르셰@’, 중앙일보, 2019. 10. 14
- 농부시장 마르셰, www.marcheat.net

한국 충청북도 충주시 성내·충인동 * 관아길

- 윤창수, 폐가를 카페로 개조… 협동조합 만들어 우범지역을 젊은이 찾는 핫플로, 서울신문, 2022. 2. 23
- 이규영, 어두운 담배골목이 떠들썩한 담장마켓이 되다, 세종경제뉴스, 2021. 9. 14
- 이규영, 로컬인사이드트립 in 충주 ‘감성’을 찾다, 세종경제뉴스, 2021. 11. 4
- 충북창조경제혁신센터, [탐방] 관아길 문화사랑방 - “세상상회” 이상창 대표, 비로컬, 2021. 1. 14



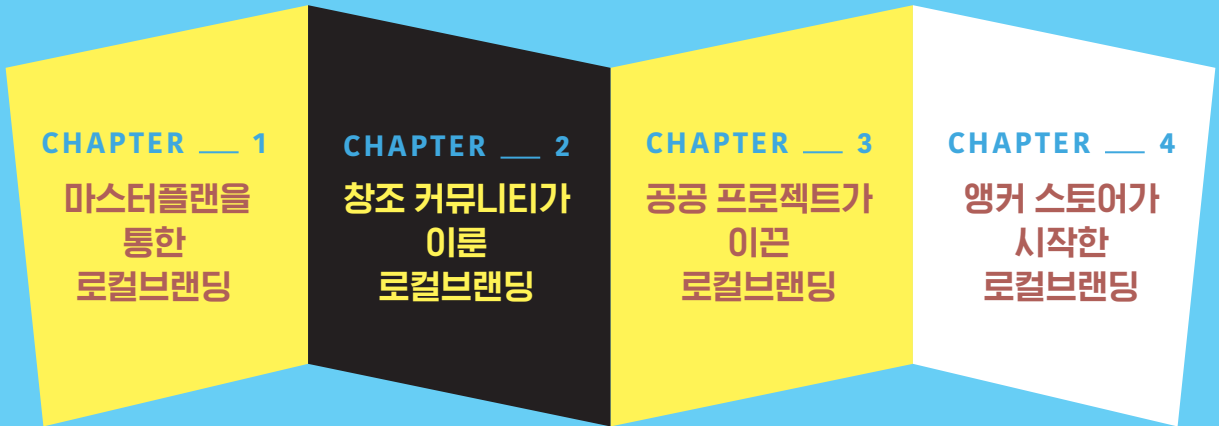
MEMO



MEMO



MEMO



우리가 만난 지역의 사례들은 프로젝트 계기, 활용된 로컬 자원,
생활권의 면적 규모와 인구 스케일 등이 모두 다르다.
단 하나의 프로젝트로 단기간에 성공한 사례는 없다.
단 한 명이 이룬 영웅 신화도 없다.
그러나 20곳의 사례를 관통하면서 어떻게 지역 자원을 바라보고
활용할 것인지, 기존 주민과 이주민, 크리에이터와 공무원들이
어떻게 비전을 공유하고 역할을 분담해야 하는지는
같은 방향을 가리키고 있다. 이 사례집이 로컬을 사랑하고
매력적으로 가꾸어나가고자 하는 전국의 창조 커뮤니티 구성원에게
조금이나마 도움이 되길 바란다.